

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zkvalitnění motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Improving the Quality of Employee Motivation in a Selected Company

Student:
Vedoucí bakalářské práce:

Natálie Antlová
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2020

Zadání bakalářské práce

Student: **Natálie Antlová**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Zkvalitnění motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Improving the Quality of Employee Motivation in a Selected Company
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Analýza současného stavu motivace ve vybrané společnosti
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

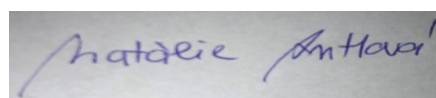


doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkan pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh č. 2, vypracovala samostatně.

Příloha č. 1 mi byla dána k dispozici společností, ve které jsem bakalářskou práci zpracovávala.

V Ostravě dne 29.5.2020

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature appears to read 'Natálie Antlová'.

jméno a příjmení studenta

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska motivace zaměstnanců	6
2.1	Motivace	6
2.1.1	Vnitřní motivace	7
2.1.2	Vnější motivace	8
2.2	Motiv	8
2.3	Teorie motivace.....	8
2.3.1	Teorie instrumentality	9
2.3.2	Teorie zaměřená na obsah	9
2.3.3	Teorie zaměřené na proces	12
2.4	Chybná motivace.....	14
2.4.1	Nedostatečná motivace.....	14
2.4.2	Podceňování nefinanční motivace	15
2.4.3	Nepochopení smyslu „psychologické smlouvy“	16
2.4.4	Jednání, které demotivuje	16
2.4.5	Podceňování motivace v těžších obdobích.....	18
2.5	Obrácené motivace	20
2.6	Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem	21
2.7	Motivační program společnosti.....	22
2.7.1	Mzdové formy odměny	23
2.7.2	Zaměstnanecké výhody	23
2.7.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	25
3	Charakteristika vybrané společnosti	28
3.1	Historie	28
3.2	Základní charakteristika	28
3.3	Zaměstnanci společnosti.....	30
4	Analýza současného stavu motivace ve vybrané společnosti	33
4.1	Koncepce odměňování ve společnosti XYZ.....	33
4.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti	35
4.3	Dotazníkové šetření.....	36
5	Návrhy a doporučení.....	57
	Závěr.....	61
	Seznam použité literatury	63
	Seznam zkratk	65
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	

Seznam příloh
Přílohy

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je zkvalitnění motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

V dnešní době, kdy je konkurence na trhu opravdu velká, se těžko vymýšlí nové, lákavější a zároveň stále cenově dostupné výrobky a služby. Každý chce úspěšně oslovit potencionální zákazníky a být krok napřed před silnou konkurencí, prorazit na nový nebo už existující trh. Naštěstí, aby společnost byla úspěšná, závisí také na dalších faktorech, nejen na typu výrobku či služby dané společnosti. Klíčovým prvkem jsou zaměstnanci dané společnosti.

Zaměstnanci společnosti umožňují dosahovat vytyčených cílů. Aby však zaměstnanci těchto cílů dosáhnout chtěli, musí být vedením společnosti a nastaveným motivačním systémem ve společnosti dostatečně a správně motivováni a za svou práci následně spravedlivě odměňováni. Tento fakt je však v některých případech stále podceňován a manažeři si neuvědomují jeden ze svých nejvýznamnějších úkolů – motivovat své podřízené.

Bakalářská práce bude rozdělena do šesti kapitol. První kapitolou bude úvod, druhou teoretická východiska motivace zaměstnanců a jejich vysvětlení. Ve třetí kapitole bude uvedena stručná charakteristika vybrané společnosti, její historie a organizační struktura. Čtvrtá kapitola bude zaměřena na analýzu současného stavu zaměstnanců vybrané společnosti, kde bude rozebrána koncepce odměňování této společnosti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Bude zde popsáno také vyhodnocení dotazníkového šetření, které v této společnosti probíhalo. V kapitole páté budou předloženy návrhy a doporučení ke zkvalitnění motivace zaměstnanců v této vybrané společnosti a poslední, šestá kapitola, bude závěr.

Cílem této bakalářské práce je, na základě analýzy současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti, předložit návrh na zkvalitnění této motivace. K tomuto bude použito dotazníkové šetření, skládající se z otázek zaměřených na spokojenost zaměstnanců ve společnosti, a to z hlediska celkové spokojenosti, odměňování, zaměstnaneckých výhod, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a nefinanční motivace jako je uznání, podpora a pochvala nadřízeným.

2 Teoretická východiska motivace zaměstnanců

V této kapitole jsou obsaženy základní charakteristiky a pojmy, které jsou klíčové pro pochopení problematiky motivace zaměstnanců.

2.1 Motivace

Výraz „motivace“ vychází z latinského slova *movere*, jež v češtině překládáme jako pohybovat či hýbat. Vyjadřuje určitý vnitřní stav člověka a je daná kupříkladu přáními, touhami, představami anebo také úsilím člověka. Základní princip motivace je považován za zcela jednoduchý, jelikož spočívá ve vztahu „něco za něco“. Motivace také souvisí s faktory ovlivňujícími lidi, aby se chovali stanoveným způsobem. (Armstrong, 2015; Měrtlová, 2014; Urban, 2010; Horváthová et al., 2016).

Motivační přístup se odvíjí od toho, že nejvíce pracovníka motivuje, když ho uspokojuje jeho vykonávaná práce. Tento motivační přístup je nejčastěji postaven například na dvoufaktorové teorii od Herzberga, která je popsána později (Koubek, 2015).

Pracovní motivací se rozumí schopnost vedoucího pracovníka probudit u svých podřízených smysl pro jejich osobní prospěch, a to zároveň v souladu s cíli dané společnosti (Měrtlová, 2014).

Nejdůležitějšími třemi složkami motivace jsou:

- **směr** – co se jistá osoba snaží dělat,
- **úsilí** – s jak velkou pílí se o to snaží,
- **vytrvalost** – jak dlouho se o to snaží (Arnold, 2010).

Motivování lidí je tedy založeno na principu přivádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby směřovali, a to s cílem dosažení jistého výsledku (Horváthová et al., 2016).

Správně motivovaní lidé využívají dobrovolného pozitivního chování, u kterého se snaží vynakládat větší snahu a udělat sami od sebe i něco navíc. Člověk je motivován zejména v momentě, kdy očekává, že ho jeho chování dovede k určitému cíli a většinou i k získání hmotné či nehmotné odměny, která uspokojí jeho konkrétní potřeby a přání (Armstrong, 2015).

Potřeby jsou vnitřním stavem člověka, který vede k tomu, že jsou konkrétní výstupy atraktivní. Neuspokojené potřeby vytvářejí určité napětí, a když jsou uspokojeny, toto napětí se uvolní (Robbins et al., 2012).

Velké množství lidí však není dostatečným způsobem vnitřně motivováno samo od sebe, a tak je zapotřebí je motivovat z vnějšku (Horváthová et al., 2016).

Motivaci rozdělujeme tedy na dva typy motivace:

- vnitřní,
- vnější (Armstrong, 2015).

2.1.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci lze popsat jako motivaci, která pochází z práce samotné, a nepodněcují ji vnější stimuly. Tato motivace se ukazuje v době, kdy si lidé uvědomují důležitost a zajímavost své práce, jejich práce jim dává přiměřenou míru nezávislosti (například svobodu rozhodování a jednání), nabízí jim příležitost dosáhnout určitého snu či vytoužené kariéry a také jim umožňuje rozvoj svých znalostí a dovedností (Armstrong, 2015).

Hlavními faktory vnitřní motivace jsou tedy:

- **Samostatnost** – motivuje zejména proto, že se odvíjí od přirozené lidské potřeby *řídít svou činnost*. Napomáhat k samostatnosti však samozřejmě neznamená dát pracovníkovi zcela volnou ruku, co se týče rozhodování v jeho zaměstnání. Jedná se spíše o postupné převádění a delegování některých z rozhodovacích pravomocí, které se vztahují například k volbě či rozvržení jednotlivých kroků v práci. S rozhodováním jim můžeme pomoci včasným poskytnutím zpětné vazby.
- **Nové schopnosti** – významným faktorem je také možnost rozvíjet si buď již osvojené schopnosti anebo načerpat schopnosti nové. Tento faktor se rovněž odvíjí od základní lidské potřeby, a to konkrétně potřeby *zdokonalovat se*. Jde hlavně o schopnosti, na kterých si člověk zakládá, nebo podporují jeho sebevědomí.
- **Viditelné výsledky jejich práce** – tento faktor bývá faktorem nejsilnějším a to hlavně kvůli zvyšování sebevědomí a sebedůvěry pracovníka.

- **Společenský význam** (smysl) – zde nejde o číselnou podobu jako například zisk firmy, ale o přínos pro určité osoby, zpravidla zákazníky organizace nebo celé společnosti (Urban, 2017).

2.1.2 Vnější motivace

Vnější motivace souvisí přímo s opatřeními, která provádíme k motivování pracovníků. Tyto vnější motivátory mohou mít zřetelný účinek, ale nemusí být nezbytně dlouhodobé.

Patří zde to, co zaměstnanci společnosti od společnosti získají, dosáhnou-li něčeho dobře a včas. Jedná se zejména o finanční odměny, jako jsou mzdy, prémie a bonusy anebo například o nárůst pravděpodobnosti povýšení či navýšení mzdy v budoucnosti. Řadí se zde také pochvala s uznáním a osobní či odborná reputace, která je spjata s danou prací zaměstnance.

K vnější motivaci však neplatí pouze odměny, pochvala a povýšení, ale také tresty jako třeba kritika zaměstnance, odepření platu či disciplinární řízení (Armstrong, 2015; Měrtlová, 2014; Urban, 2017).

2.2 Motiv

Motiv vyjadřuje určitou psychickou sílu neboli pohnutku či popud, jež nás „aktivizují“ a zároveň naši aktivitu zaměřují a usměrňují. Vše, co člověk dělá, má pokaždé konkrétní motivační stimulaci aneb motivační dispozice, jako jsou potřeby člověka, jeho pudy, zájmy, hodnoty a postoje. Tyto pudy jsou ovlivňovány sociální výchovou jedince, tím dostávají transformovanou podobu (Měrtlová, 2014).

2.3 Teorie motivace

Jakým způsobem funguje vnitřní a vnější motivace, objasňují následující teorie motivace. Mezi nejznámější teorie řadíme:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřená na obsah,
- teorie zaměřené na proces neboli poznávací, kognitivní teorie (Armstrong, 2009).

2.3.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality je založena na názoru, že odměny a tresty jsou nejlepším instrumentem (prostředkem) k formování chování člověka. Je zde předpoklad motivace lidí k práci v případě, že jsou na jejich výkon přímo vázané odměny a tresty.

„Instrumentalita“ je vlastně mínění o tom, že když provedeme jednu věc, povede to následně k věci jiné. Teorie instrumentality má své kořeny v Taylorismu (Taylorových metodách vědeckého řízení z roku 1911) a je založena na principu koncepce podmiňování od Skinnera. Ten tvrdí, že lidé jsou podmíněni či zpracováni, aby se chovali určitým způsobem, pokud za toto žádoucí chování budou odměňováni.

Teorie existuje od druhé poloviny 19. století v návaznosti na důraz potřeby zracionalizování práce a ekonomické výsledky.

S užitím teorie instrumentality se vysvětluje využití peněžních pobídek – například odměny závislé na výkonu.

Tato teorie je stále využívána, avšak je založena pouze na systému kontroly a nebere v úvahu řadu jiných lidských potřeb, a že tento formální systém kontroly může být značně ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci (Armstrong, 2007; Armstrong, 2015).

2.3.2 Teorie zaměřená na obsah

Teorie zaměřená na obsah neboli teorie potřeb je postavena na přesvědčení, že náplň motivace tvoří *potřeby*. Tyto potřeby jsou však pro různé lidi jinak důležité. Tato důležitost se odvíjí od prostředí, výchovy, dosavadního života a současné situace. Z neuspokojení potřeb vzniká napětí a určitý stav nerovnováhy, kdy je k obnově rovnováhy zapotřebí rozpoznat cíl k uspokojení potřeby a vybrat způsob chování vedoucí k dosažení tohoto konkrétního cíle.

Může se stát, že jeden cíl uspokojí hned několik potřeb. Příkladem je například pořízení nového automobilu či motocyklu, jež poskytuje jak možnost dopravy uživatele, tak i jiné lidské potřeby jako zapůsobení na sousedy, tak třeba i splnění si nějakého „snu“ (Armstrong, 2007; Armstrong, 2015).

Autory teorií potřeb jsou například:

- Maslow,
- Alderfer,
- McClelland,
- Herzberg a další (Armstrong, 2015).

Maslowova hierarchie potřeb z roku 1954 se skládá z pěti hlavních kategorií potřeb společných pro všechny. Kategorie jsou hierarchicky uspořádané, jsou tak uspokojovány postupně. Jakmile je uspokojena potřeba hierarchicky nižší, stává se vyšší potřeba dominantní a pozornost se soustředí na tuto potřebu. Jedná se o nejčastěji používaný model motivace v zaměstnání. Autorem je psycholog Abraham Maslow z Ameriky (Armstrong, 2007; Armstrong, 2015; Urban, 2017).

Mezi těchto pět potřeb dle Maslowa patří:

- **Potřeby fyziologické** – uspokojení této potřeby je nezbytností k přežití, fyziologickou potřebu uspokojuje hlavně mzda.
- **Potřeby jistoty, bezpečí a zdraví** – tuto potřebu ovlivňuje zejména pracovní prostředí s pracovními podmínkami.
- **Potřeby sociální** – zde zahrnujeme mimo jiné například přátelství, sounáležitost a společenské postavení, tyto potřeby jsou uspokojovány sociálními kontakty v práci a přívětivou atmosférou.
- **Potřeby uznání** – potřeby vlastního ega, které když jsou uspokojeny, zvyšují v člověku jeho vlastní sebehodnocení a sebevědomí; patří sem ocenění, úspěch, respekt, pozornost ostatních a také například sebeúcta.
- **Potřeby seberealizace** – tato potřeba nemůže být uspokojena nikdy, naopak je možné, že jejím uspokojením může ještě nabývat na své síle. Maslow, ve spojení s touto potřebou uvedl, že člověk, jakožto živočich, trpí nedostatkem; k této kategorii potřeb řadíme potřebu zdokonalovat se, využívat své schopnosti, nabýt nové zkušenosti, způsobilost řešit problémy a být kreativní ve svém zaměstnání (Urban, 2017).

Nižší potřeby existují neustále, a i když přechodně neúčinkují jako motivátory, lidé se k těmto již uspokojeným potřebám opakovaně navracejí (Armstrong, 2015).

„Ne každý člověk má touhu realizovat všechny potřeby, pokud dojde ke zhroucení nižšího stupně potřeb, člověk obnovuje potřeby nižších stupňů a potom teprve staví vyšší stupně. To lze pozorovat při živelných pohromách, kdy se člověk nejprve snaží zabezpečit základní potřeby pro sebe a svou rodinu a potřeby vyšší ho v tu chvíli vůbec nezajímají.“ (Měrtlová, 2014, str. 95).

Alderferova teorie ERG, jejíž autorem je Alderfer (1972) je teorie postavena na existenci pouze tří základních kategorií potřeb. Tím se tato teorie považuje za teorii snadnější a také přesvědčivější (Armstrong, 2015).

Tři základní potřeby dle Alderfera jsou:

- **existence** – řadíme zde jak úplné základy existence jako hlad a žízeň, anebo také mzdu zaměstnance, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky,
- **sounáležitost** – například potřeba přijetí, vlivu, pochopení,
- **růst** – jedná se o nejvýznamnější kategorii potřeb, kdy se lidé snaží stát něčím víc, a to s využitím toho, čím jsou momentálně (Armstrong, 2015).

McClellandova teorie potřeb z roku 1961 je jednou z alternativních klasifikací potřeb založené na studiu manažerů.

McClelland identifikoval tři potřeby:

- **úspěch** – potřeba úspěchu vůči konkurenci na základě osobního standardu kvality,
- **sounáležitost** – potřeba dobrých vztahů s ostatními,
- **moc** – řízení či dokonce ovlivňování ostatních lidí (Armstrong, 2015).

Herzbergův dvoufaktorový model je modelem, kdy se motivační faktory dělí na:

- **motivátory**,
- **hygienické faktory** (Armstrong, 2015).

Tento model je dílem Fredericka Herzberga, amerického profesora psychologie, který pomocí několika výzkumů modifikoval Maslowu pyramidu potřeb (Měrtlová, 2014).

Motivátory (satisfactory) souvisí s obsahem práce, zahrnují potřebu pracovat a potřebu úspěchu, zájem o práci, odpovědnost nebo možnost povýšení. Zaměstnanci pracují s větším zájmem a vynakládají větší úsilí, projevuje se vyšší pracovní spokojenost. Tyto motivátory souvisí s vnitřní motivací (Armstrong, 2015).

Mezi motivátory řadíme například: finanční odměny (bonusy, prémie atd.), vyšší pravomoci, možnost kariérního růstu, širší společenský význam nebo dopad práce, pochvala, respekt, společenský status spojený s vykonávanou prací a jejími výsledky (Urban, 2017).

Hygienické faktory (dissatisfactory) postrádají motivační účinek, avšak pokud chybí, mohou zaměstnance naopak demotivovat. Týkají se pracovních podmínek jako například základního platu zaměstnance, vztahů na pracovišti, pravidel zavedenými organizací, pracovního prostředí a rovnováhou zaměstnance mezi zaměstnáním a jeho osobním životem.

Demotivaci a nespokojenost zaměstnanců způsobuje zejména nespravedlivé ohodnocení a odměňování zaměstnanců či nedostačující komunikace s nadřízenými. Příkladem je nevyplacená mzda. Ta vede k nespokojenosti zaměstnance, avšak její řádné vyplacení zaměstnance k trvalé spokojenosti nedovede (Urban, 2017; Armstrong, 2015).

Nespokojené zaměstnance je tedy motivovat pracné, ale nutné, a pokud se to podaří, bývá tato motivace taky dražší. Tito zaměstnanci berou práci jako méně významnou část svého života, nesnaží se a pracují pod své možnosti. Na druhou stranu, odstranění nespokojenosti zaměstnance nemusí vést nutně i k jeho motivaci. Zvýšení mzdy a rozšíření zaměstnaneckých výhod tedy nevede přímo k motivaci, ale převážně ke zvýšení spokojenosti a pracovní stability. Potřebnými k motivaci jsou tedy primárně motivátory (Urban, 2017).

2.3.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces zdůrazňují psychické procesy a síly ovlivňující motivaci a zároveň kladou důraz i na potřeby. Tyto teorie lze nazvat též jako teorie poznávací či kognitivní, a to z důvodu, že se věnují tomu, jak lidé vnímají prostředí, ve kterém pracují a také způsoby, jakým je interpretují a chápou (Armstrong, 2015).

Tyto kognitivní teorie bývají pro manažery často užitečnější než již zmiňované teorie potřeb, a to kvůli tomu, že jsou realističtější (Armstrong, 2007).

Mezi nejznámější patří:

- expektační teorie (teorie očekávání),
- teorie spravedlnosti,
- teorie cíle,
- teorie posilování (Armstrong, 2015).

Expektační teorie

Expektační teorie nebo jinými slovy – teorie očekávání, je teorií amerického psychologa, Victora Vrooma, který určil, že motivace jedince je závislá na třech faktorech:

- **síla** – představuje, jak je motivace intenzivní,
- **hodnota** – představuje, jak je intenzivní individuální preference,
- **očekávání** – očekává se, že snaha bude oceněna způsobem, který požadujeme (Měrtlová, 2014).

„Teorie očekávání vychází z přesvědčení, že vysokou motivaci zajistí, když lidé budou vědět, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu, když očekávají, že budou mít možnost odměnu získat a když očekávají, že odměna bude stát za vynaložené úsilí.“ (Armstrong, 2015, str. 223).

Teorie spravedlnosti

Adamsova teorie spravedlnosti ukazuje, jakým způsobem lidé vnímají, jak s nimi okolí zachází v porovnání s ostatními. Zaměstnanci podle této teorie hodnotí spravedlnost sice pomocí svých odměn, výstupů, ve vztahu ke svému úsilí, kvalifikaci neboli vstupům, ale zároveň tento poměr vstupů a výstupů porovnávají s ostatními. Pokud se jim zdá tento poměr odlišný, dostanou pocit, že je jejich odměňování nespravedlivé (Armstrong, 2015).

Teorie cíle

Teorie cíle je založena na přesvědčení, že motivace zaměstnanců je vyšší, jsou-li definovány konkrétní cíle. Cíle, ač náročné, by však měli být jasně definovány, akceptovány, v dosažitelné formě a měla by být zaměstnancům poskytována zpětná vazba, která dokáže udržet motivaci, zejména u vyšších cílů (Armstrong, 2015).

Teorie posilování

Teorie posilování, založená na tzv. „zákonu účinku“ či „zákonu efektu“, je teorií nejstarší a zároveň nejjednodušší, co se teorií zaměřených na proces týče. Dle tohoto zákona si je člověk v průběhu času vědom souvislostí mezi jeho činnostmi a důsledky těchto činností, a to pak následně ovlivňuje jeho chování v budoucnu. Tuto zákonitost později více rozvedl Hull. Teorie bývá kritizována za to, že je zde na lidi svým způsobem pohlíženo jako na stroje (Armstrong, 2015).

2.4 Chybná motivace

Jedním z nejdůležitějších úkolů manažera je motivovat své podřízené, což bývá někdy zároveň také tím nejsložitějším úkolem manažera, a to kvůli tomu, že motivace je tak široký termín a občas není úplně zřejmé, jak tedy funguje.

Tato chybná motivace se označuje za *drahou*, a to z toho důvodu, že společnost ve finále přichází o lepší výkon zaměstnanců, který by nastal, když by správně motivováni byli.

Nejčastější motivační chyby

Často se v praxi stává, že manažeři zapomínají na nezbytnost stálé motivace zaměstnanců. To zapříčiní to, že zaměstnancům klesá pracovní morálka a někteří dávají dokonce výpovědi. V tomto okamžiku už je potom těžší se s touto situací vypořádat.

Aby se tohle a další nežádoucí situace neděly, neměli by se manažeři dopouštět ani těchto základních chyb:

- brát dobrou práci svých zaměstnanců jako samozřejmost, a tedy dostatečně nepovzbuzovat motivaci,
- nedávat příliš velkou váhu nefinanční motivaci,
- nechápat smysl „psychologické smlouvy“ se svými zaměstnanci,
- svým jednáním demotivovat zaměstnance,
- podceňovat motivaci zaměstnanců v těžších obdobích (Urban, 2010).

2.4.1 Nedostatečná motivace

Motivaci zaměstnanců je zapotřebí neustále povzbuzovat, protože pro zaměstnance například stálý vysoký plat neslouží jako motivace, ale jedná se spíše

o faktor spokojenosti. Z toho důvodu by vedení společností mělo dbát na to, že i když vyplácí zaměstnanci určitý měsíční plat, ač může být, jakkoliv velký, nezaručuje to patřičnou motivaci zaměstnance ke své práci. Nejlépe fungují kupříkladu odměny, které jsou stanoveny předem a mohou se vázat na dosažené výsledky a kvalitu práce zaměstnance. Okamžité či krátkodobější odměny jsou vhodné pro zaměstnance vykonávající jednodušší práci. Naopak u kvalifikovanějších zaměstnanců je vhodné uplatňovat dlouhodobější odměny. To samé platí i u zaměstnanců, u kterých nelze jejich pracovní výsledky hodnotit okamžitě.

„V obou případech však platí, že jsou-li lidé dlouhodobě nuceni svou práci vykonávat bez vidiny odměny, jejich výkonnost dříve nebo později poklesne.“ (Urban, 2010, str. 96).

Dle opakovaně provedených výzkumů se ukázalo, že existence správného odměňování, mimo pevnou (časovou) mzdu, může zvýšit produktivitu práce až o 25 %, než v případě neexistence těchto odměn. Faktem je také to, že zaměstnance motivuje více odměna za jejich osobní výsledek či výsledek malé skupiny, než odměny hromadné (Urban, 2010).

2.4.2 Podceňování nefinanční motivace

Pro zaměstnance není důležitá pouze odměna finanční, ale také odměny nefinančního typu, na které by vedení mělo myslet, jako například:

- uznání, ocenění a respekt okolí,
- vykonávat práci, která má smysl a moci být na své pracovní výsledky i zaměstnavatele hrdý,
- odpovědnost,
- osobní rozvoj,
- přátelské vztahy a kolegy.

Tyto uvedené nástroje jsou podstatně levnější, než již zmíněné finanční odměny a nejdou ani penězi kompenzovat.

I ve firmě, která například nemá dostatek finančních prostředků na zvyšování odměn, může být motivace zaměstnanců kvůli této motivaci nefinanční úspěšná. Je k tomu však zapotřebí jednat se svými zaměstnanci s respektem, snažit se, aby v nás

měli důvěru, spravedlivě je hodnotit, dát jim prostor k rozvíjení svých schopností, budovat přátelskou atmosféru a budovat pocit smysluplnosti jejich vykonávané práce (Kocianová, 2010; Urban, 2010).

2.4.3 Nepochopení smyslu „psychologické smlouvy“

Psychologická smlouva vyjadřuje určitá nepsaná očekávání, která existují mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Funguje tedy jak ze strany zaměstnance, tak ze strany podniku a je zde důležité, aby hlavně podnik tuto smlouvu plnil. Jde zde hlavně o základní princip „něco za něco“, kdy zaměstnanec očekává, jakým způsobem bude za své úsilí a pracovní nasazení odměněn. Toto může být ovlivněno představami zaměstnance.

Nejčastěji se podnik dopouští porušení této psychologické smlouvy následovně:

- nevyplácí zaměstnanci slíbenou finanční odměnu, slíbený rozsah zaměstnaneckých výhod apod.,
- nemožnost slíbeného kariérního postupu,
- neposkytnutí zaměstnanci slíbeného tréninku,
- práce neodpovídá slibům,
- nenaplněné rozhodovací pravomoci,
- nedodržení příslibu pracovní jistoty,
- neinformovanost zaměstnance o změně pracovního místa a podobně (Armstrong; 2007; Urban, 2010).

2.4.4 Jednání, které demotivuje

Lidé se ke společnosti, ve které pracují, chovají tak, jak se společnost neboli vedení této společnosti, chová k nim. Největší vliv na jejich motivaci či demotivaci má jednání přímých nadřízených, které se potom zrcadlí jak na vztahu s tímto nadřízeným, tak i na vnímání společnosti zaměstnancem jako celek.

Nejčastěji se s demotivujícím efektem setkávají faktory jako nedostatek pochvaly a ocenění, nespravedlivé hodnocení, projev nedůvěry k zaměstnanci, poskytování nezasloužených odměn, zanedbání zpětné vazby od zaměstnance, nedocení schopností zaměstnance a nedostatečná pozornost věnována názorům či nápadům zaměstnance (Urban, 2010).

Nedostatek pochvaly a ocenění

Pochvala je jedním z klíčových zdrojů okamžité motivace, a i přesto je často podceňována. Je většinou vztažena k určitému žádoucímu výkonu či chování a tím ho posilňuje. Jinými slovy – pochvalu by měli zaměstnanci dostávat především tehdy, když udělají něco, co chceme podpořit. Nedostatek pochvaly a ocenění vede k poklesu motivace zaměstnance a také k jeho nespokojenosti. Někteří, zejména lidé provádějící rutinní práci, pochvalu vyloženě potřebují.

Pochvala je tedy velmi důležitá, nejméně nákladná a jedna z nejúčinnějších nástrojů motivace. Co se týče formulace pochvaly, měla by být vždy vztažena ke konkrétním úkolům, postupům nebo způsobům, které daný zaměstnanec vykonal. Zobecněná nekonkrétní pochvala typu „Dobrá práce.“ může znít neupřímně a zaměstnanec si ji nebere tolik k srdci, měli bychom tedy pochvalu rozvést.

V praxi však v případě nedostatku pochvaly nejde většinou o záměrné zanedbávání pochval, ale o tyto příčiny:

- nadřízený si neuvědomuje, jak moc je pochvala a uznání pro zaměstnance důležitá,
- nejsou si jisti, jakým způsobem zaměstnance pochválit,
- od svých nadřízených nedostávají pochvalu ani oni, a tak je nenapadne chválit své podřízené,
- mají za to, že pochvala může zaměstnance „zkazit“ – toto se však dá korigovat, že pochvalu doplníme konstruktivní kritikou, což pomáhá zaměstnanci najít řešení problémů anebo se snažit ještě víc (Urban, 2010; Urban, 2017).

Nespravedlivé hodnocení

Nespravedlivým hodnocením rozumíme takové hodnocení zaměstnanců, které je většinou totožné u více osob, které však nepodávají stejný výkon. Na toto nespravedlivé hodnocení zaměstnanci reagují ve většině případů značně citlivě a podle průzkumů trpí pocitem nespravedlivého hodnocení často více než polovina zaměstnanců. Nejedná se pouze o finanční ohodnocení, ale také o hodnocení slovní. Následkem nespravedlivého hodnocení bývá většinou menší úsilí zaměstnance, ztráta zájmu anebo dokonce podání výpovědi.

K nespravedlnosti v hodnocení můžou přispět také tyto příklady:

- **celkové nadhodnocování a podhodnocování zaměstnanců, či sklon k průměrnému hodnocení** – zde jde buď o přílišnou shovívavost, nebo naopak náročnost hodnotitele. K průměrnému hodnocení dochází, pokud hodnotitel neodlišuje výkony jednotlivých zaměstnanců,
- **„Haló“ efekt** – k tomuto efektu dochází buď u zaměstnanců s velmi dobrým výkonem, kteří když nestačí v oblasti jiné, hodnotitel ignoruje tyto problémy anebo naopak u lidí se špatným výkonem, kdy jsou zastíněné následně jeho příznivé vlastnosti a dovednosti,
- **stereotypy** – zde hrají roli především předsudky a obecné soudy hodnotitele, o kterých je přesvědčen a nehodnotí tedy vždy podle současné situace, jak by měl,
- **efekt zrcadla** – hodnotitel srovnává výkon zaměstnance se sebou. Toto hodnocení může vést u lidí, podobajícím se hodnotiteli, k příznivějšímu hodnocení a naopak.

Zaměstnanci bývají citliví i v jiných případech, kdy se cítí „nespravedlivě“, jsou to například tyto situace:

- nadřízený zvýhodňuje určité osoby,
- nadřízený používá různá hodnotící kritéria u lidí vykonávající stejnou či podobnou práci,
- nadřízený nedoceňuje osobní schopnosti a dovednosti zaměstnance (Urban, 2010).

2.4.5 Podceňování motivace v těžších obdobích

V době krize je motivace zaměstnanců ještě důležitější než jindy. Nejlepší čtyři nástroje pro udržení motivace a produktivity práce zaměstnanců v době krize jsou tyto:

- posílit komunikaci se zaměstnanci,
- využití „alternativních“ motivačních nástrojů,
- věnovat vyšší pozornost manažerskému jednání,
- eliminovat příčiny demotivace zaměstnanců (Urban, 2010).

Posílení komunikace se zaměstnanci

Komunikace by měla být otevřená, včasná a efektivní. Hlavním cílem je především zdůraznění dlouhodobých vizí podniku a odstranění pochybností o managementu podniku. Ve správné komunikaci by neměl chybět prostor k diskuzi a podnikové vedení by se mělo snažit komunikovat osobně.

V období krize hledají lidé silné vůdce, kteří neztrácejí sebedůvěru, nemají problém vystoupit z davu a převzít odpovědnost. Špatné chování manažerů, v této době, je hlavně obviňování svých podřízených, čímž ztratí důvěryhodnost a loajalitu, kterou k němu zaměstnanci měli (Urban, 2010).

Využití „alternativních“ motivačních nástrojů

Z důvodu krize dochází k částečnému omezení tradičních motivačních nástrojů, a proto v této době nastupují tzv. „alternativní“ motivační nástroje, které jsou však ve skutečnosti právě těmi základními a které by bylo dobré využívat i v době opětovného vzestupu ekonomiky podniku.

Zde hovoříme například o:

- vytvoření spravedlivějšího systému výkonového odměňování, který se odvodí ve spolupráci se zaměstnanci,
- větší ochotu manažerů naslouchat názorům podřízených,
- ocenit práci podřízených pochvalou či vyjádřením důvěry,
- podporovat týmovou práci,
- zvýšit zaměstnancům pravomoci a nechat je účastnit se rozhodování,
- obohatit zaměstnancům práci úkony, které předtím nedělali, například kontakt se zákazníky (Urban, 2010).

Věnování vyšší pozornosti manažerskému jednání

Krize většinou způsobuje jisté pochyby zaměstnanců a tím se zvyšuje i jejich zesílená citlivost a vnímání chování jejich nadřízených. Manažeři tedy musí dbát na to, aby i v období krize dávali najevo, že dalšímu vývoji společnosti, ve které pracují, věří a zároveň by neměli ani slevovat ze svých požadavků na výkon jako je například prodloužení dohodnutých termínů. Takto předchází některým podnikovým problémům a taky tomu, aby zaměstnanci neztratily důvěru v perspektivu podniku.

Dobrým krokem je také rychlé rozhodování namísto zdoluhavých jednání a podobně, kterými bychom jen ubíraly zaměstnancům čas (Urban, 2010).

Eliminovat příčiny demotivace zaměstnanců

Důslednější omezování hlavních a zbytečných zdrojů demotivace zaměstnanců v době krize, je stejně důležité jako posílení jejich motivace.

Vedení může omezit například nadměrné papírování či příliš časté změny pracovních úkolů. Demotivaci často způsobuje i propouštění zaměstnanců, čemuž se samozřejmě někdy nelze vyhnout. Problém je tedy u propouštění spíše opomíjení motivace zaměstnanců, kteří ve společnosti zůstali a propouštění kolegů jim obvykle přináší více práce a také mohou být nervózní, že o zaměstnání přijdou také.

Podnik musí na tyto obavy zaměstnanců reagovat, uklidňovat a motivovat zaměstnance, kteří zůstali, protože tito zaměstnanci mohou hledat nová pracovní místa vzhledem k očekávání propuštění. Důležitá je však i komunikace se zaměstnanci, kteří podnik opouštějí (Urban, 2010).

2.5 Obrácené motivace

Motivace zaměstnanců je většinou považována za prospěšnou, ne vždy tomu tak však je. Důvodem je například to, že firma nemá sladěny odměny a sankce v souladu s cíli dané společnosti, což může zaměstnance vést například k podávání nižšího výkonu.

Vyskytují se zde dvě hlavní situace:

- **„Trestání“ za správné provedení úkolů** – vede zejména ke snížení výkonu. Jedná se například o situaci, kdy pracovitý zaměstnanec, který toho zvládá „více“ dostane za úkol i činnosti ostatních zaměstnanců, kteří je příliš nezvládají. Tímto je svým způsobem trestán a podněcujeme v něm to, aby se přestal snažit a snížil svůj výkon.
- **Odměňování za nevhodné jednání** – povzbuzuje nežádoucí jednání. Nevhodná odměna vzniká například udělením lehčí práce někomu, kdo si neustále na svou práci stěžuje, a přitom podává stejné výkony jako ostatní.

Vedoucí si proto musí uvědomovat dopady svého jednání na zaměstnance společnosti a či své zaměstnance nemotivují nevhodně.

K často vyskytovaným případům, kdy jsou použity nevhodné sankce, jsou také například:

- náročnější hodnocení osob, které mají nějaké nedostatky a ví se o nich – hodnocení je nutno provádět objektivním a vyváženým způsobem,
- zaměstnanec, který přinese do firmy nový nápad, dostane tento nápad sám na starost, aniž by mu byly odebrány některé z jeho dřívějších povinností,
- pracovníkovi, snažícímu se zlepšit postup práce, je vytčeno, že nepracuje dle instrukcí společnosti,
- zvládnutí nepříjemného úkolu vede k zadání dalšího nepříjemného úkolu.

K nevhodným motivačním nástrojům řadíme také některé motivační praktiky, které ač jsou docela rozšířené, tak nejsou dobré. Takové nesprávné praktiky jsou třeba:

- **Vyhlašování nejlepšího zaměstnance** (měsíce, roku atd.) – ač se zdá, že na této praktice není nic zlého, tak je zde zásadní problém a to ten, že může být odměněn pouze jeden člověk. V lepším případě by tedy mělo fungovat to, že se uznání dostane každému, kdo splnil například nějakou určitou úroveň výkonu.
- **Vytváření zvláštních kategorií zaměstnanců** – vytváření tzv. kategorií „talentů“ má většinou spíše nepříznivý dopad, protože do jisté míry demotivuje ty, kteří do této skupiny zařazení nebyli (Měrtlová, 2014; Urban, 2017).

2.6 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

Spokojenost se týká postojů, které jsou na rozdíl od morálky individuální, a pocitů zaměstnanců ke své práci. Ty pozitivní znamenají spokojenost. Naopak nespokojenost značí zejména negativní a nepříznivé postoje, co se práce týče.

Míra spokojenosti zaměstnanců závisí také na jejich konkrétních potřebách a očekávání.

Spokojenost s prací a výkon

Dle výzkumů nemá spokojenost a výkon nikterak pozitivní vztah, což vyvrací přesvědčení, že zvýšení spokojenosti zaměstnance vede k jeho lepšímu výkonu.

„Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně

produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem.“ (Armstrong, 2007, str. 229).

Spokojenost s prací lze zkoumat pomocí těchto čtyř metod:

- **Strukturované dotazníky** – dotazníky mohou být *standardizované* (výhodou je, že jsou odzkoušeny a existují normy, se kterými můžeme porovnat výsledky), anebo jsou vytvořeny *speciálně pro určitou organizaci*. Dotazníky se rozdají buď všem zaměstnancům, anebo pouze určitému vzorku zaměstnanců. Do univerzálního dotazníku je možno přidat otázky, které jsou pro danou organizaci důležité.
- **Rozhovory** – u použití rozhovorů používáme buďto otázky s otevřeným koncem, anebo otázky, které jdou více do hloubky a je při nich možno diskutovat o širokém okruhu záležitostí. Využit se dají také polostrukturované rozhovory, které mají jisté body, kterých by se měl rozhovor týkat. Přísná strukturace je vzácná.
- **Kombinace dotazníku a rozhovoru** – tato kombinace používá kvantitativní údaje z dotazníků s kvalitativními údaji z rozhovorů. Je přínosné, když jsou dotazníky doprovázeny aspoň krátkými rozhovory.
- **Diskusní skupiny** – jsou zaměřeny na určité záležitosti, jsou strukturované, informované, konstruktivní a důvěrné (Armstrong, 2007; Armstrong, 2015).

2.7 Motivační program společnosti

Motivační program společnosti je určitý soubor opatření, pravidel a postupů k dosažení optimální motivace zaměstnanců a jejich přístupu k práci. Zahrnuje nástroje stimulace zaměstnanců v souladu s personální strategií, politikou a je propojen s celým systémem řízení lidí ve společnosti. Je zaměřen na otázky týkající se hodnocení již dosažených výsledků a na podporu podnětů a kreativity zaměstnanců. Nutností je vyčlenění oblastí, ve kterých není dosahováno stanovených výsledků potřebných pro společnost a které mohou negativně ovlivnit realizaci procesu změn (Kocianová, 2010; Míka, 2005).

Velmi významnou personální oblastí je **řízení odměňování**. Systém odměňování by měl odpovídat jak potřebám společnosti, tak i potřebám zaměstnanců a měl by být nejen spravedlivý, ale i motivující. Řízení odměňování se týká jak finančních, tak nefinančních odměn.

Odměňování obsahuje tyto čtyři složky:

- základní peněžní odměna a dodatečné peněžní odměny,
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny (pochvala, uznání, odpovědnost a osobní rozvoj),
- procesy řízení pracovního výkonu.

Celková odměna zahrnuje veškeré nástroje využívané k získávání, udržení, uspokojování a motivování zaměstnanců a to, čeho si zaměstnanci v jejich zaměstnaneckém poměru cení (Kocianová, 2010).

2.7.1 Mzdové formy odměny

Mezi mzdové formy odměny řadíme:

- **Časová mzda a plat** – nemají dostatečně pobídkový účinek. Může to být hodinová, týdenní či měsíční částka, jež zaměstnanec dostává za vykonanou práci. U dělnických prací jde převážně o mzdy hodinové a u nedělnických prací o měsíční plat.
- **Úkolová mzda** – jedná se o určitou částku vyplácenou za každou jednotku vykonané práce.
- **Podílová mzda** – neboli mzda provizní, jedná se kupříkladu o procenta z prodeje.
- **Mzdy za očekávané výsledky práce.**
- **Mzdy a platy za přínos.**
- **Dodatkové mzdové formy** – prémie, osobní ohodnocení, příplatky, zaměstnanecké akcie, podíly na výsledcích společnosti a podobně (Kocianová, 2010).

2.7.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou složkou odměn, které většinou nejsou v přímém vztahu k pracovním výsledkům zaměstnance, ale mohou být odvozeny například od délky zaměstnání, postavení ve společnosti, či náročnosti obsahu práce.

Tyto výhody slouží především k tomu, aby si společnost udržela kvalitně pracující zaměstnance a zvyšovala jejich spokojenost, popřípadě výkonnost.

I přes snahu společnosti mají zaměstnanecké benefity i své nevýhody a to například:

- **nevyhovují všem zaměstnancům stejně** – příkladem je mladý zaměstnanec, který například penzijní připojištění nevnímá jako tolik potřebné, jako zaměstnanec starší,
- **nemají přímý motivační účinek** – aneb nemají bezprostřední vliv na výkon pracovníků, zaměstnanci je berou jako samozřejmost a ne jako nadstandartní péči,
- **organizace někdy označují jako zaměstnanecké výhody to, co podle zákonných norem zaměstnanců mají povinnost poskytnout** – zaměstnaneckými výhodami však rozumíme ty výhody, které společnost poskytuje z vlastní vůle,
- **nespokojenost zaměstnanců s pocitem nespravedlivého poskytování** – když má zaměstnanec pocit, že jsou výhody poskytovány nespravedlivě, vzniká jeho zbytečná nespokojenost (Čopíková et al., 2010; Urban, 2017).

Plošné výhody zaměstnavatel poskytuje všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně sami mají zájem.

Pružné výhody je možno volit podle aktuálních, konkrétních potřeb zaměstnance a volbu periodicky opakovat. Tato volba je omezena určitým finančním limitem, z něhož se odvíjí obsah a množství v jeho „balíčku benefitů“. Finanční limit bývá odlišný pro různé zaměstnance, a to z důvodu různého postavení ve firmě či jiné délky pracovního poměru. Mezi výhody patří například uspokojení potřeb zaměstnanců s jinými preferencemi, pružnější reakce na poptávku po benefitech, ušetření nákladů na výhodách, o které je menší zájem.

Zaměstnanecké výhody je možno rozdělit do čtyř kategorií:

- **výhody související s prací** – tyto výhody jsou součástí pracovních podmínek, zahrnujeme zde příspěvek na stravování, bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandartní pracovní dovolenou, vzdělávání a rozvoj nad rámec potřeb organizace, dopravu do zaměstnání, příspěvky na dopravu a pracovní oděvy,
- **výhody sociální** – zde zahrnujeme například životní pojištění, důchodové připojištění, příspěvky na rekreaci dětí zaměstnance, podnikové půjčky,
- **výhody zkvalitňující volný čas** – společnost zaměstnancům může nabízet sportovní a kulturní aktivity, nabídnout či poskytnout dotaci na rekreaci pro zaměstnance a jeho rodinné příslušníky,

- **výhody spojené s postavením zaměstnance ve společnosti** – neboli také *poziční zaměstnanecké výhody*, řadíme zde služební automobil, mobilní telefon, podnikový byt, notebook, příspěvek na reprezentaci a podobně (Čopíková et al., 2010; Urban, 2017).

2.7.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je proces, během něhož zaměstnanec získává a rozvíjí nové vědomosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Vzdělávání je možno rozdělit na čtyři typy:

- **vzdělávání instrumentální** – vede k lepšímu provádění dané práce,
- **vzdělávání poznávací** – zkvalitňuje znalosti a pochopení určitých věcí,
- **vzdělávání emoční** – formuje postoje a pocity zaměstnance,
- **vzdělávání sebereflektující** – utváří nové vzorce nahlížení, chování a myšlení a v důsledku toho vznikají nové znalosti.

Vzdělávání a rozvoj je nezbytnou oblastí personální strategie, politiky a plánování. Je také nástrojem ke sladování požadavků pracovních míst a schopností lidí v současnosti i v budoucnosti. Personální činnost a vzdělávání jsou spojeny těmito aktivitami:

- **prohlubování pracovních schopností** – měnící se požadavky pracovního místa vyžadují přizpůsobení pracovních schopností,
- **rozšiřování pracovních schopností** – zvyšování využitelnosti pracovníků, aby ovládali znalosti a dovednosti i jiných pracovních míst,
- **zajišťování rekvalifikačních procesů** – přeškolení na určité povolání v zájmu organizace,
- **orientace pracovníků** – adaptace pracovních schopností nových pracovníků speciálním požadavkům daného pracovního místa,
- **formování pracovních schopností** – rozvoj kompetencí zaměstnance uplatňující se hlavně v mezilidských vztazích, ovlivňující chování člověka a následně ovlivnění výkonu.

Plánování potřeby vzdělávání pracovníků vychází z plánů rozvoje společnosti, hodnocení výkonu a chování pracovníků, z rozhovorů s vedoucími pracovníky

a samotnými zaměstnanci o potřebách zvyšování kvalifikace, z výsledků analýzy, popisů práce a sebehodnocení zaměstnanců.

Zásadní je stanovení cílů vzdělávacího programu – co by měli účastníci po absolvování programu umět. Pomocí těchto cílů můžeme konkretizovat obsah vzdělávání, hodnotit výsledky a stanovit hodnotící kritéria pro hodnocení vzdělávacího programu.

Kvalitně vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- Komu?
- Jakým způsobem?
- Kým?
- Kdy?
- Kde?

Ke vzdělávání zaměstnanců používáme metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště.

Metody vzdělávání na pracovišti: instruktáž, coaching, mentoring, counselling – vzájemné konzultování a ovlivňování, asistování, pověření úkolem, pracovní porady, rotace práce – různé úkoly v různých částech firmy.

Metody vzdělávání mimo pracoviště: přednášky (bez diskuze a s diskuzí), demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, outdoor training (učení se hrou), vzdělávání pomocí počítačů.

Potřeby rozvoje mohou být uspokojeny velkou řadou činností, například: pozorovat práci ostatních, pracovat na projektech, zapojení do jiných oblastí práce, přijetí role vzoru, studium doporučené literatury, podílení se na formulování politiky, učení se akcí, pověření úkolem, distanční vzdělávání, vzdělávací kurzy (Kocianová, 2010; Koubek, 2015; Měrtllová, 2014; Armstrong, 2007).

Shrnutí teoretické části

Úkolem této kapitoly, aneb teoretických východisek motivace zaměstnanců, bylo vysvětlit jednotlivé výrazy vztahující se k tématice motivace zaměstnanců (vnitřní

a vnější motivace), motivu a teoriím motivace jako je teorie instrumentality, teorie zaměřená na proces a teorie zaměřená na obsah.

Dále byla popsána chybná motivace zaměstnanců, které se vedení dopouští a naopak tímto jednáním své zaměstnance nevědomky demotivuje – zde byla popsána nedostatečná motivace, podceňování nefinanční motivace, nepochopení smyslu „psychologické smlouvy“, jednání, které demotivuje a podceňování motivace v těžších obdobích.

V dalších kapitolách byly popsány obrácené motivace, vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem a v neposlední řadě motivační program společnosti obsahující mzdové formy odměny, zaměstnanecké výhody a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

3 Charakteristika vybrané společnosti

V této kapitola je obsažena základní charakteristika společnosti XYZ, včetně její historie a organizační struktury.

3.1 Historie

Historie této společnosti začíná již v roce 1992 a to jako pobočka jedné švýcarské obchodní společnosti.

Projekty a obchodní činnosti této pobočky stále rostly, a tak byla v roce 2000 k této pobočce založena nejmenovaná sesterská společnost, na kterou byla přesunuta zejména konstrukce a výroba.

V roce 2014 se vedení firem dohodlo na rozdělení těchto dvou společností. Má vybraná společnost od této doby působí pod novým jménem, které je pro ni lépe vystihující, zejména co se činnosti společnosti týče – v této bakalářské práci ji budeme označovat jako společnost XYZ (Internetové stránky společnosti).

3.2 Základní charakteristika

Společnost XYZ je energickou, prosperující společností s ručením omezeným, která se neustále rozvíjí. Společnost se také řadí mezi nejznámější světové výrobce, co se týče technologií čištění elektronických sestav na deskách plošných spojů, mikroelektronických součástek v montáži a nástrojů používaných pro montáž elektronických sestav, jako jsou tiskové šablony, masky a manipulační palety.

V této české společnosti se nachází spolehlivý profesionální servis, starající se o stroje, silný vývojový a projektový tým, který se neustále snaží o nové technické inovace zařízení a skvěle pracuje a reaguje na zkušenosti svých zákazníků, kdy se tyto zkušenosti snaží zohlednit v nových vlastnostech strojů. Díky tomu je společnost vždy krok napřed a svým zákazníkům je schopna navrhnout řešení na míru, dle jejich konkrétních požadavků.

O spolehlivosti společnosti svědčí také její stálí dodavatelé a velké množství již instalovaných strojů po celém světě.

V současné době má společnost XYZ 78 zaměstnanců, podílejících se na chodu firmy a na komunikaci se zákazníky.

Společnost disponuje certifikáty norem *ISO 14001:2015* a také *ISO 9001:2015*. Byla již také několikrát oceněna, například v roce X jako Highest creditworthiness a navíc opakovaně získává certifikát Top Rating®, což ji řadí k nejlépe hodnoceným společnostem, co se rizika, stability a bezpečného obchodování týče. Zvyšuje tak svou prestiž a hodnotu jak na českém trhu, tak po celém světě.

Prioritami této společnosti jsou:

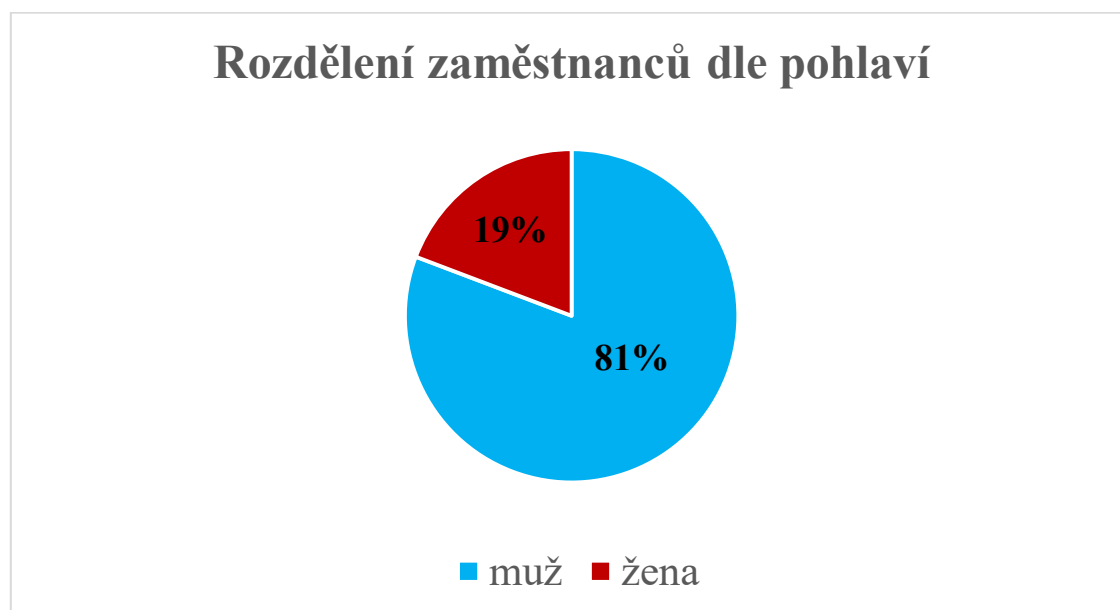
- **spokojený zákazník,**
- **kvalita** – vedení společnosti se zavazuje k neustálému zdokonalování systému kvality,
- **působit globálně a jednat lokálně díky jejich celosvětové podpoře,**
- **být dlouholetým partnerem nabízející přijatelná řešení,**
- **rozumět a využívat principy pro vývoj nových strojů,**
- **kolegialita,**
- **chránit životní prostředí** – například dlouhá životnost strojů šetří zdroje, procesy zpracování této společnosti pomáhají snížit spotřebu čisté vody (Internetové stránky společnosti; Interní materiály společnosti).

3.3 Zaměstnanci společnosti

Společnost XYZ zaměstnává 78 zaměstnanců, z toho 63 mužů a 15 žen. Mezi zaměstnanci se nachází jedna osoba jiné národnosti a jedna osoba s postižením. Je zde také 6 pracujících důchodců a ve věku nad 55 let je celkový počet zaměstnanců 16.

V grafu 3.1 můžeme vidět grafické znázornění rozdělení zaměstnanců dle pohlaví – v procentech.

Graf 3.1 – Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví

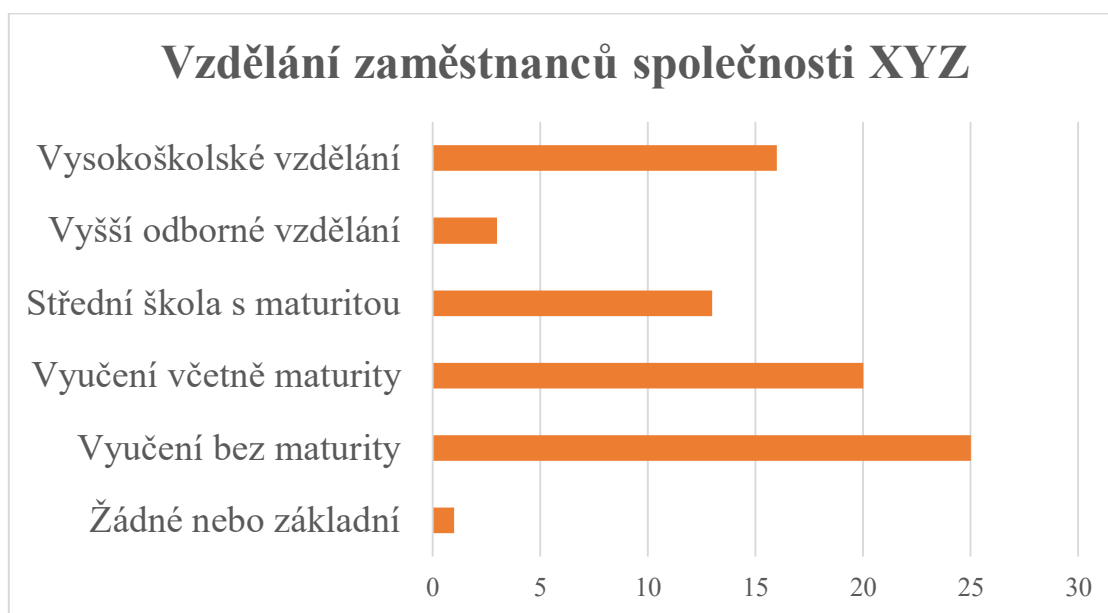


Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče vzdělání, je zde pouze 1 zaměstnanec bez vzdělání či se vzděláním základním, 25 lidí s vyučením bez maturity a 20 lidí s vyučením, včetně maturity. Střední vzdělání s maturitou má 13 zaměstnanců, vyšší odborné vzdělání 3 zaměstnanci a 16 lidí má vzdělání vysokoškolské.

Pomocí grafu 3.2 je zobrazeno rozdělení zaměstnanců ve společnosti XYZ dle zmíněných stupňů vzdělání.

Graf 3.2 - Vzdělání zaměstnanců ve společnosti XYZ



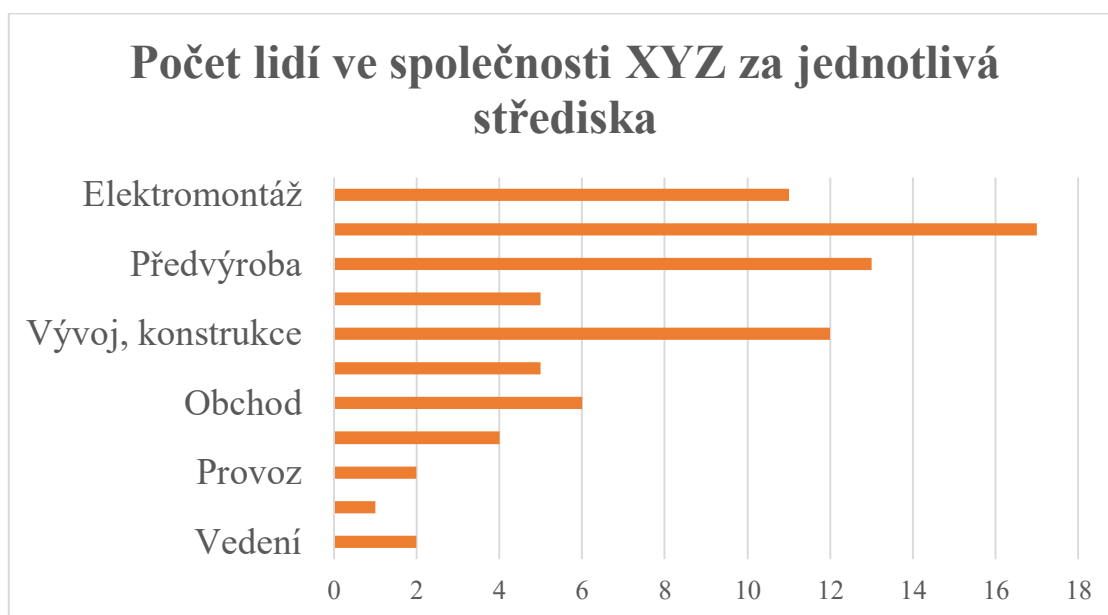
Zdroj: vlastní zpracování

Na vedení společnosti se ve společnosti XYZ, stejně jako na provozu, podílí 2 lidé, jako IT pracuje 1 pracovník, v ekonomice 4 lidé, obchodní záležitosti řeší 6 lidí, servis 5 a ve výrobě pracuje 5 lidí.

Nejvyšší počet zaměstnanců v této společnosti pracuje ve středisku montáže – 17 lidí, elektromontáže – 11 lidí, ve vývoji a konstrukci – 12 lidí a předvýrobu zastává 13 lidí.

V grafu 3.3 lze vidět grafické zobrazení počtu lidí, ve společnosti XYZ, za jednotlivá střediska.

Graf 3.3 - Počet lidí ve společnosti XYZ za jednotlivá střediska



Zdroj: vlastní zpracování

Personální řízení má v této společnosti na starosti personalista spolu s vedením společnosti. U inzertních kampaní probíhá spolupráce také s marketingem a grafikem. V případě výběrového řízení nových uchazečů o zaměstnání bývá přítomna personální pracovnice spolu s konkrétním vedoucím daného střediska, jež nového zaměstnance potřebuje.

Jednou až dvakrát ročně ve společnosti probíhají pohovory se stálými zaměstnanci, kdy se společnost snaží zaměstnance motivovat a posouvat směrem k novým cílům. Těmto pohovorům předchází pohovor vedení s vedoucími jednotlivých středisek, kde se stanoví konkrétní cíle a postupy a následně pohovory provádějí vedoucí jednotlivých středisek sami se svými podřízenými, bez přítomnosti personální pracovnice (z kapacitních důvodů).

V případě, že je s někým ze zaměstnanců nutno probrat něco závažnějšího, přizve se i personální pracovnice, aby byla přítomna další osoba.

Během všech těchto pohovorů mají zaměstnanci prostor a možnost vyjádřit svůj názor, sdělit, co se jim líbí a co nikoliv, nápady na zlepšení a podobně. Také je zde prostor pro vedoucího, aby sdělil zaměstnanci, jak je s ním spokojen a zda by se nedalo něco zlepšit. Z pohovoru vzniká zápis, který se poté předloží zaměstnanci ke schválení.

V příloze 1 lze vidět střediska a organizační schéma společnosti XYZ k měsíci únor roku 2020 (Interní materiály společnosti).

4 Analýza současného stavu motivace ve vybrané společnosti

V této kapitole je obsažena analýza současného stavu motivace ve společnosti XYZ a vyhodnocení dotazníkového šetření, které se v této společnosti konalo.

4.1 Koncepce odměňování ve společnosti XYZ

V této části bude popsána koncepce odměňování ve společnosti XYZ.

Mzdy

Ve společnosti XYZ jsou všichni zaměstnanci odměňováni stálou mzdou, která se v této společnosti skládá ze tří složek:

- **Základní mzda** – pevně dána pro každou pracovní pozici a stejná pro všechny ve stejném oboru (zaměstnanci v období zaškolení mají mzdu o něco menší).
- **Osobní ohodnocení** – variabilní nenárokovou složkou platu, která slouží k motivaci zaměstnanců. Je zde hodnocena zaměstnancova samostatnost, pečlivost při práci, nápady na zlepšení, jeho postoj k práci, délka zkušeností a podobně. Tato složka se přiznává až po skončení tříměsíční zkušební doby a je možné tuto složku snížit, pokud zaměstnanec nějakým způsobem porušuje pracovní kázeň.
- **Odměny** – odměny jsou závislé na výsledcích společnosti. Může jít o třináctý plat či o část čtrnáctého platu. Buď část, nebo celý plat je vyplácen na konci roku. Dělníkům se zálohově každé čtvrtletí vyplácí poměrná část.

Příplatky

Jelikož vedení společnosti XYZ potřebovalo motivovat dělníky pro práci přesčas (například z důvodu nestíhání zakázky kvůli pozdějšímu dodání materiálu), tak za práci přesčas nabízí 50 % příplatek.

Příplatky se však neproplácejí u technickohospodářských pracovníků, tito pracovníci je již mají zahrnuty ve mzdě, ale zato je pro ně zde možnost vybrat si hodiny navíc v dalším měsíci.

Odměny a příspěvky

Kromě ročních odměn, které jsou vyměřeny jako určité % z výsledku firmy všem zaměstnancům rovnoměrně (dle jejich platu), se odměňují také obchodníci, a to v závislosti na realizovaných a zaplacených zakázkách, tzv. provizí z uskutečněných zakázek.

Benefity společnosti

Co se týče benefitů, společnost XYZ nabízí svým zaměstnancům:

- **Stravenky v hodnotě 110 Kč** – zaměstnanec si přispívá 50 Kč.
- **Příspěvek na penzijní připojištění** – v okamžiku, kdy zaměstnanec získá smlouvu na dobu neurčitou (zpravidla po jednom roce). Výše částky na penzijní připojištění je počítána jako procento z platu.
- **Příspěvek na životní pojištění** – také v případě smlouvy na dobu neurčitou po jednom roce. Částka se odvíjí v závislosti na počtu odpracovaných let ve společnosti XYZ. Začíná se na částce 500 Kč, po sedmi letech stoupne částka na 750 Kč, po deseti letech na 1 000 Kč a po patnácti letech na 1 250 Kč. Zaměstnanci mají možnost si zvolit sami, u které pojišťovny si pojištění zřídí, či už mají nějaké založené z dřívějška.
- **Jazykové kurzy** – výuka probíhá v prostorách společnosti a v rámci pracovní doby. Vyučuje se zde angličtina a němčina a zaměstnanci si na tyto jazykové kurzy přispívají 50 Kč v rámci motivace k učení.
- **Sportovní akce** – společnost XYZ pořádá tenisové, badmintonové, pingpongové a občas i hokejové turnaje. Také si organizuje vlastní „do práce na kole“ a různé turistické, většinou jednodenní, výlety. Nechybí zde ani půlroční sportovní výzvy, například zdolání určitých vrcholů, za které jsou zaměstnanci následně odměněni.
- **Kulturní akce** – probíhá zde mnoho kulturních či společenských akcí jako jsou například vánoční večírky a kolaudace (provozovny, výstavba nového přístřešku). Zajímavostí je, že na stavbě přístřešku se podíleli i zaměstnanci a slouží například k poobědvání venku, místo vevnitř společnosti.

4.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti XYZ vyplývá z pracovní pozice, kterou zaměstnanec vykonává.

Školení zde můžeme rozdělit takto:

- **Školení nezbytná pro vykonávanou funkci** – každoročně probíhají školení BOZP, požární ochrany a nakládání s chemickými látkami. Co druhý rok se přeškolují řidiči referenčních vozidel a společnost také zajistila školení poskytnutí první pomoci.

Specifická nezbytná školení zde patří například elektrikářům, kterým je poskytováno opakované školení vyhlášky 50 a jeřábníkům, obsluze VZV, svářečům, obsluze tlakových nádob a podobně.

- **Školení nepovinná, ale doporučená** – pokud funkce zaměstnance vyžaduje další vzdělání, třeba z důvodů, jako jsou nové normy, změny v zákonech (zákoník práce, zákon o DPH, celní změny apod.), tak je zaměstnancům doporučeno takováto školení absolvovat.
- **Školení nadstandartní** – zde se jedná o nadstandartní školení jako je školení Time managementu – efektivní využití času a zvládání stresu v pracovním procesu. Toto školení je většinou vícedenní.

Navrhne-li zaměstnanec nějaké školení, kterého by se chtěl zúčastnit a zhodnotí se, že je toto školení finančně rozumné a potřebné, schválí se a zaměstnanec se může školení následně zúčastnit (Interní materiály společnosti).

4.3 Dotazníkové šetření

Za účelem získání informací o zkoumané oblasti bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření trvalo 8 pracovních dnů (27.4. - 7.5.2020).

Dotazníky byly zaneseny do společnosti a následně rozdány v papírové formě. Vyplňovány byly anonymně. Zaměstnanci společnosti XYZ zaškrtovali jednotlivé odpovědi v otázkách uzavřených anebo psali svůj názor na dotazy v otevřených otázkách.

Základní soubor se skládal ze 78 zaměstnanců. Na všechny pozice ve společnosti se dotazník zaměřoval z důvodu celkového nízkého počtu zaměstnanců společnosti. Výběrový soubor tvořila skupina 70 zaměstnanců společnosti XYZ.

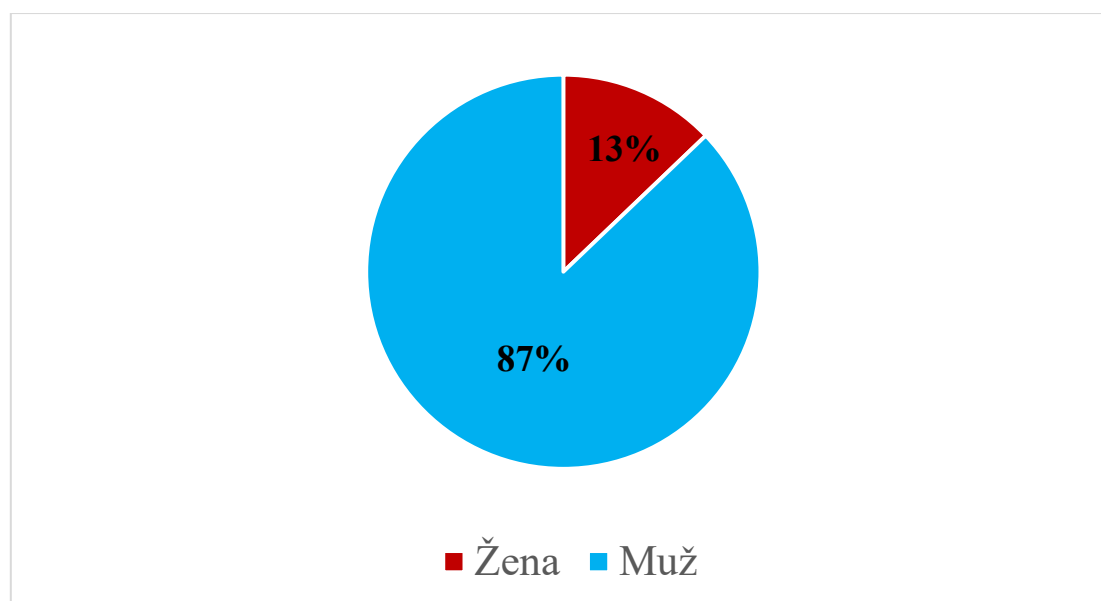
Otázky v dotazníku byly uzavřené, polouzavřené a otevřené. Objevovaly se jak otázky identifikační (pohlaví, věk, doba působení zaměstnance ve společnosti, nejvyšší dosažené vzdělání), tak otázky problémové.

Ze 75 rozdaných dotazníků se jich vyplněných vrátilo 70, což představuje 92 % hodnotu návratnosti.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Z grafu 4.1 je na první pohled zřejmé, že dotazníky vyplnili především muži. Ženy tvoří pouze 13 % (9) respondentů. Převažují tedy muži s 87 % (61), což bylo ale samozřejmé, protože společnost zaměstnává celkově 63 mužů a pouze 15 žen.

Graf 4.1 Pohlaví respondenta

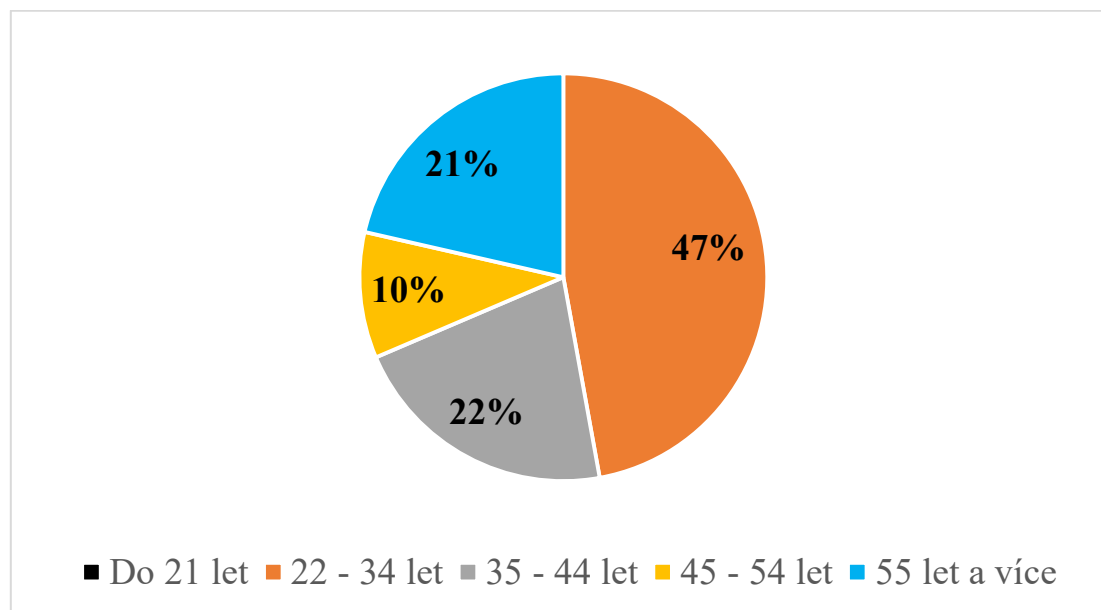


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

V grafu 4.2 lze vidět věkové rozdělení dotazovaných respondentů. Do věku 21 let nemá společnost XYZ ani jednoho zaměstnance, ve věkovém rozmezí 22-34 let 47 % (33) zaměstnanců, ve věkovém rozmezí 35-44 let 22 % (15) zaměstnanců, ve věkovém rozmezí 45-54 let 10 % (7) zaměstnanců a ve věkovém rozmezí nad 55 let 21 % (15) zaměstnanců.

Graf 4.2 Věk dotazovaných zaměstnanců

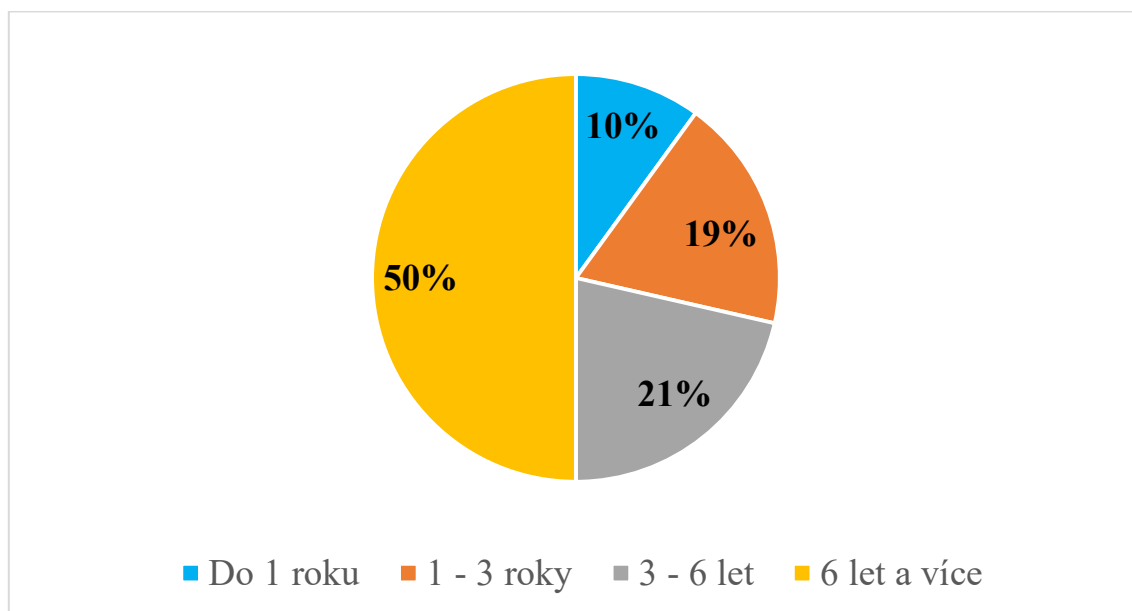


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Z grafu 4.3 lze vyčíst, jak dlouho jednotliví respondenti pracují ve společnosti XYZ. Do 1 roku je zde 10 % (7) zaměstnanců, 1-3 roky pracuje ve společnosti 19 % (13) zaměstnanců, 3-6 let pracuje ve společnosti 21 % (15) zaměstnanců. Polovina (35) dotazovaných respondentů pracuje ve společnosti již přes 6 let.

Graf 4.3 Délka zaměstnání dotazovaných pracovníků ve společnosti

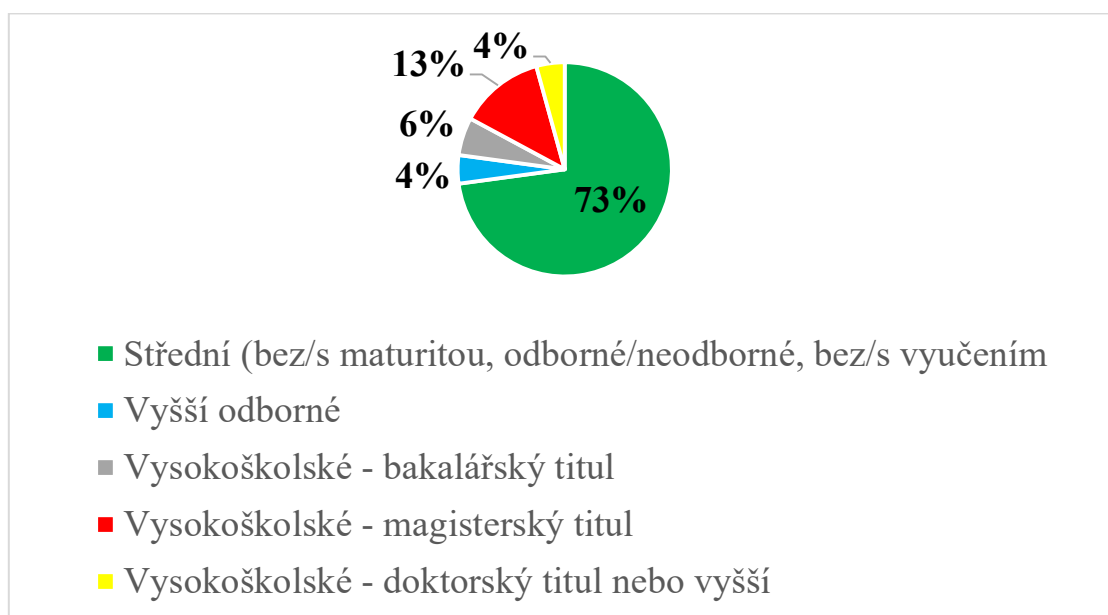


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Pomocí grafu 4.4 je znázorněno nejvyšší dosažené vzdělání respondentů ze společnosti XYZ. Drtivá většina zaměstnanců (51), která představuje 73 %, má vzdělání střední (bez/s maturitou, odborné/neodborné, bez/s vyučením). 4 % (3) zaměstnanců mají vyšší odborné vzdělání. Vysokoškolské vzdělání má 16 lidí, z toho 6 % (4) respondentů má titul bakalářský, 13 % (9) respondentů titul magisterský, a doktorský a vyšší titul mají 4 % (3) respondentů.

Graf 4.4 Nejvyšší dosažené vzdělání dotazovaných zaměstnanců

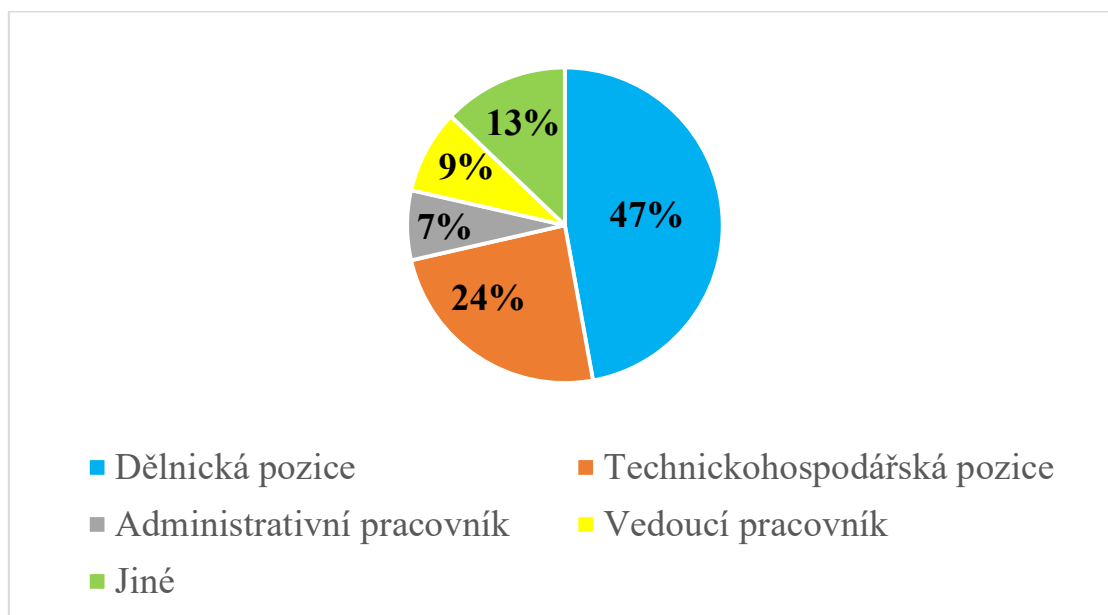


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jaký typ pozice zastáváte?

Pomocí níže uvedeného grafu 4.5 je ukázáno, že nejvíce respondentů zastává ve společnosti XYZ dělnické pozice. Konkrétně se jedná o 33 respondentů a 47 % z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců společnosti. Technickohospodářské pozice vykonává 24 % (17) respondentů, administrativní práce 7 % (5) a vedoucích pracovníků se mezi dotazovanými vyskytuje 9 % (6). Zbytek respondentů, tvořících 13 % (9) odpověděl, že zastává pozici jinou.

Graf 4.5 Pozice dotazovaných zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

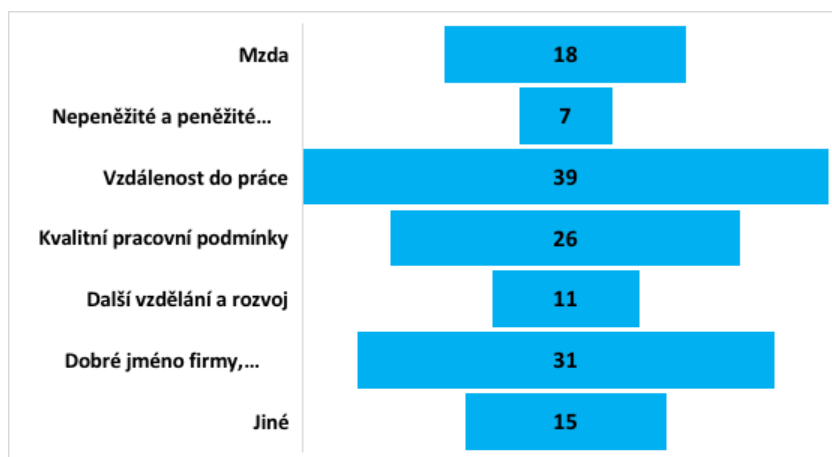
Otázka č. 6: Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat právě této společnosti?

Z grafu 4.6 lze vyčíst, jak respondenti odpovídali na otázku, z jakého důvodu se rozhodli pracovat ve společnosti XYZ. U této otázky bylo možno označit více odpovědí. Respondenti nejčastěji volili jako důvod vzdálenost do práce (27 %, 39 respondentů), dobré jméno firmy, reference zaměstnanců nebo doporučení známého uvedlo jako důvod 21 % (31) zaměstnanců, kvalitní pracovní podmínky označilo 18 % (26) zaměstnanců, mzdu vybralo 12 % (18) zaměstnanců, další vzdělání a rozvoj 7 % (11) zaměstnanců, nepeněžité a peněžité benefity volilo 5 % (7) zaměstnanců.

Volbu „jiné“ označilo 10 % (9) zaměstnanců, přičemž uvedli jako důvod:

- zkušenosti se společností,
- zajímavá práce v místě, kde žiji,
- potřeba změny,
- nabídka zajímavé práce,
- bral/a jsem, co bylo.

Graf 4.6 Důvody volby zaměstnání ve společnosti XYZ

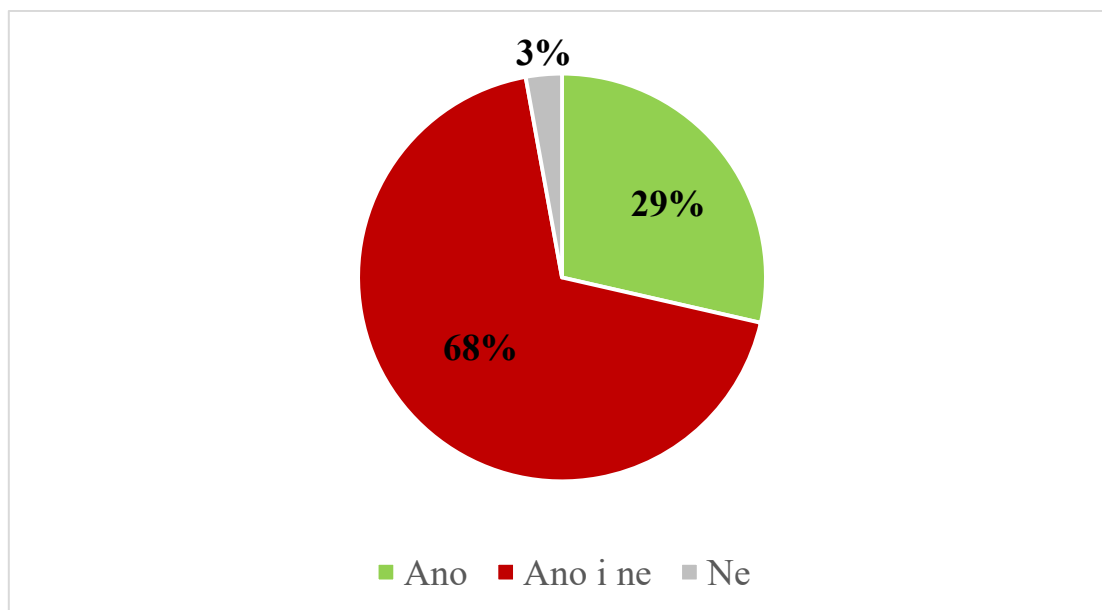


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jste celkově spokojen/a s touto společností?

Cílem této otázky bylo zjistit celkovou spokojenost dotázaných zaměstnanců s touto společností. Z grafu 4.7 vyplývá, že 68 % (48) zaměstnanců uvedlo jako odpověď „Ano i ne“, 29 % (20) zaměstnanců uvedlo, že spokojení jsou a zbylá 3 % (2) zaměstnanců uvedla, že spokojena nejsou. Důvod nespokojenosti uvedl pouze 1 respondent, a to nízkou mzdou.

Graf 4.7 Celková spokojenost zaměstnanců se společností XYZ

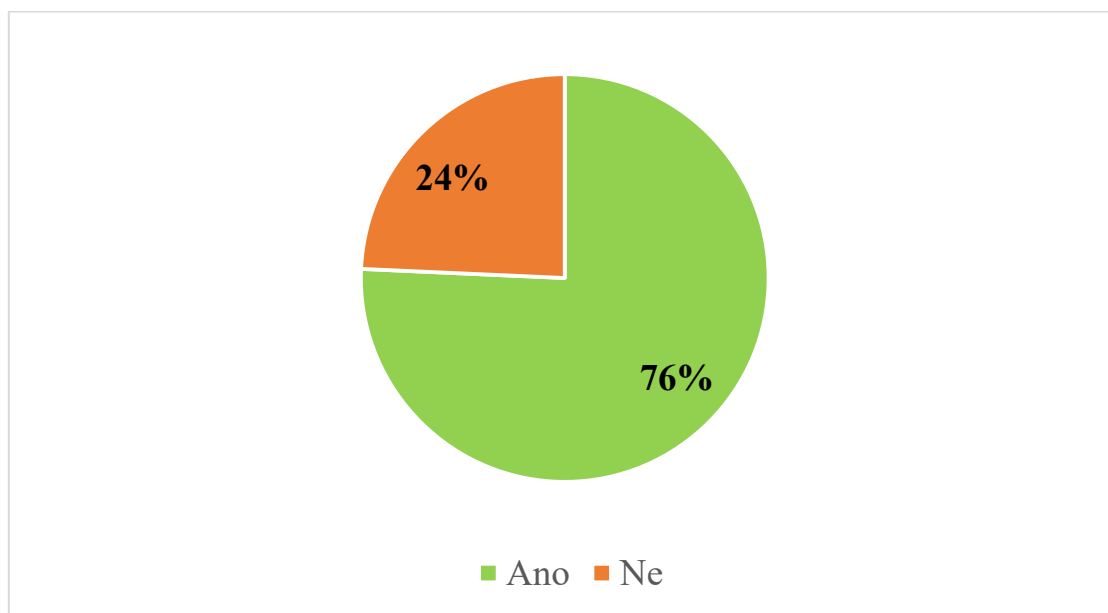


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Doporučil/a byste práci ve společnosti svým známým?

V grafu 4.8 lze vidět odpovědi respondentů na otázku, zda by doporučili práci ve společnosti XYZ i svým známým. Z 70 zaměstnanců 76 % (53) respondentů odpovědělo, že by společnost svým známým doporučili, 24 % (17) zaměstnanců by práci ve společnosti naopak nedoporučilo.

Graf 4.8 Doporučení zaměstnance svým známým



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s výší mzdy, kterou dostáváte za odvedenou práci?

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli jsou zaměstnanci společnosti XYZ spokojeni s výší mzdy, kterou dostávají za odvedenou práci. Z grafu 4.9 vyplývá, že se svou mzdou jsou rozhodně spokojeni pouze 3 % (2) respondentů, 57 % (40) respondentů odpovědělo „Spíše ano“. Spíše ne“ označilo 19 % (13) respondentů, a to z těchto důvodů:

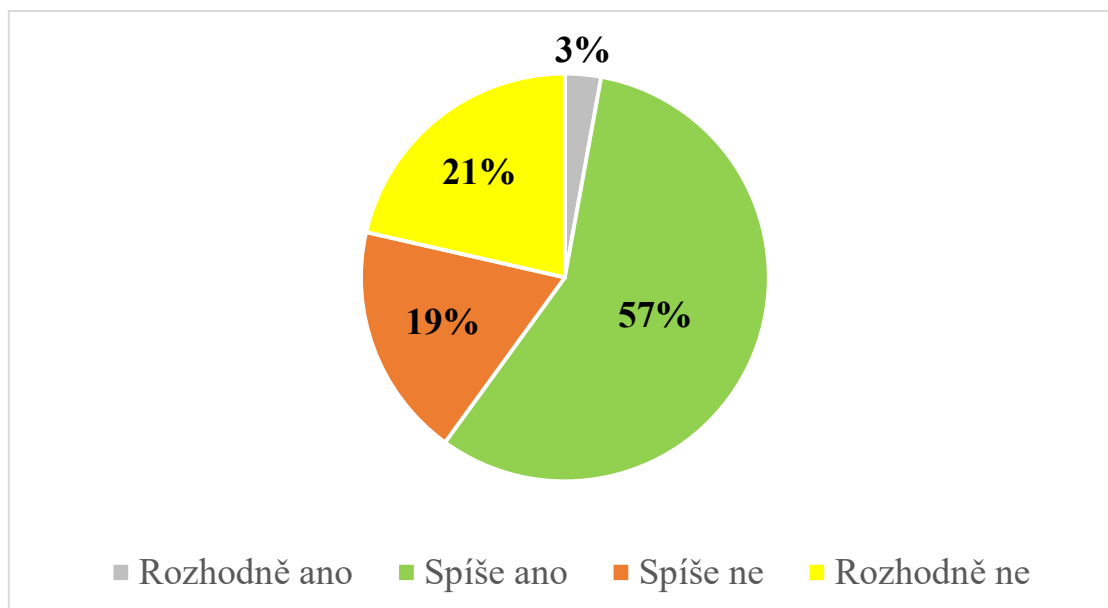
- práce je náročná, špatné prostředí, nízký základ mzdy,
- mám nízkou mzdu v porovnání s ostatními nebo jinde ve firmách,
- za odpracovaná léta mám malou mzdu,
- práce je podhodnocena.

Odpověď „Rozhodně ne“ zvolilo 21 % (15) respondentů s těmito důvody:

- stále více práce, větší kvalita práce, ale odměna žádná,
- více práce za málo peněz,

- neodpovídající plat za množství vykonané práce.

Graf 4.9 Spokojenost s výší mzdy

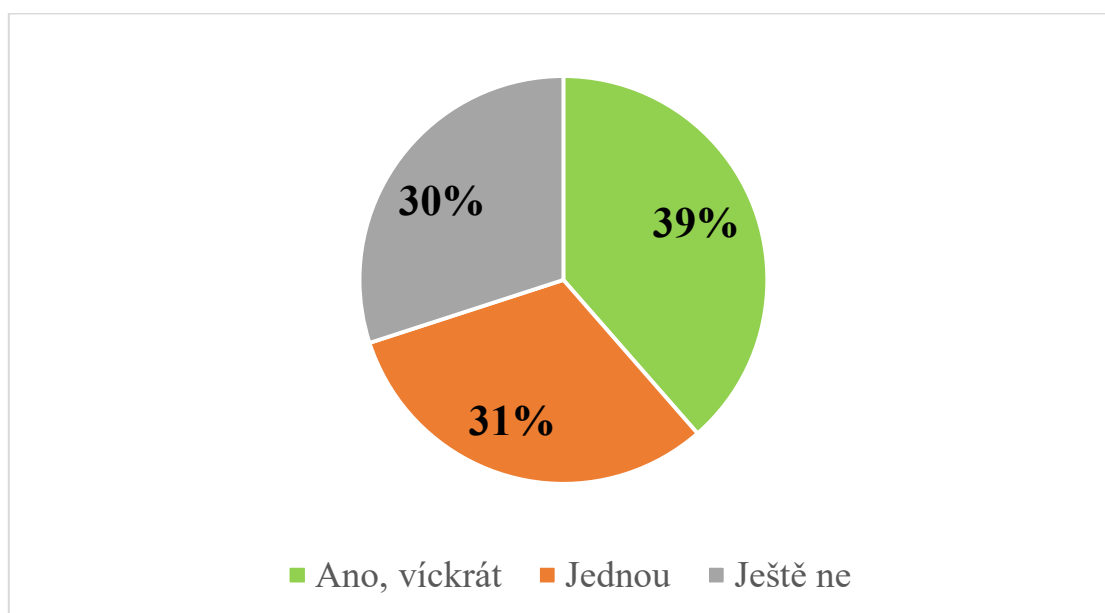


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Za dobu, kterou pracujete v této společnosti, byl/a jste povýšen/a či nějak odměněn/a?

Pomocí grafu 4.10 je znázorněno, kolik procent zaměstnanců bylo již, za dobu práce ve společnosti, povýšeno či nějak odměněno. Z 70 respondentů 39 % (27) respondentů bylo za dobu, co ve společnosti pracují povýšeno či odměněno více než jednou, pouze jednou bylo povýšeno či odměněno 31 % (22) respondentů a zbývajících 30 % (21) respondentů doposud povýšeno nebo nějak odměněno nebylo.

Graf 4.10 Povýšení a odměny

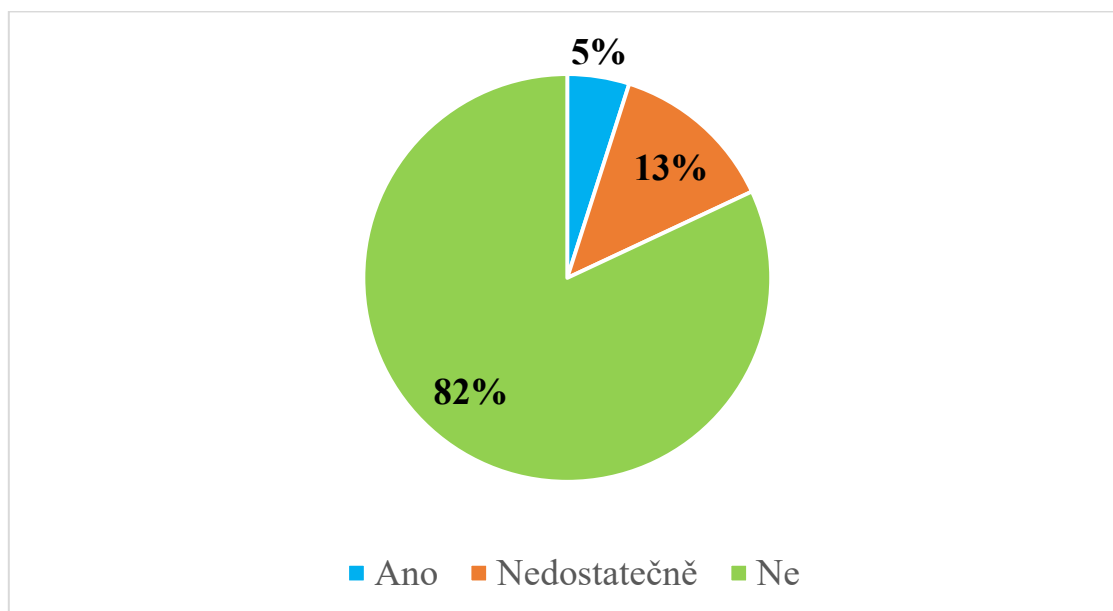


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: V případě, že jste navrhl/a, vyrobil/a či vymyslel/a něco, co vede k zefektivnění výroby, případně ke snížení nákladů na výrobu – byl Váš návrh/nápad finančně či jinak ohodnocen?

V grafu 4.11 lze vidět odpovědi respondentů na otázku, jestli v případě, že něco navrhli, vyrobili či vymysleli a vedlo to k zefektivnění výroby nebo snížení nákladů na výrobu, byl jejich návrh/nápad finančně či jinak ohodnocen. 9 zaměstnanců na tuto otázku neodpovědělo. Vyhodnocení otázky vychází tedy z odpovědí 61 respondentů. Pouze 5 % (3) respondentů odměněno bylo, 13 % (8) respondentů bylo ohodnoceno nedostatečně a zbylých 82 % (50) nebylo ohodnoceno vůbec.

Graf 4.11 Ohodnocení návrhu či nápadu společnosti

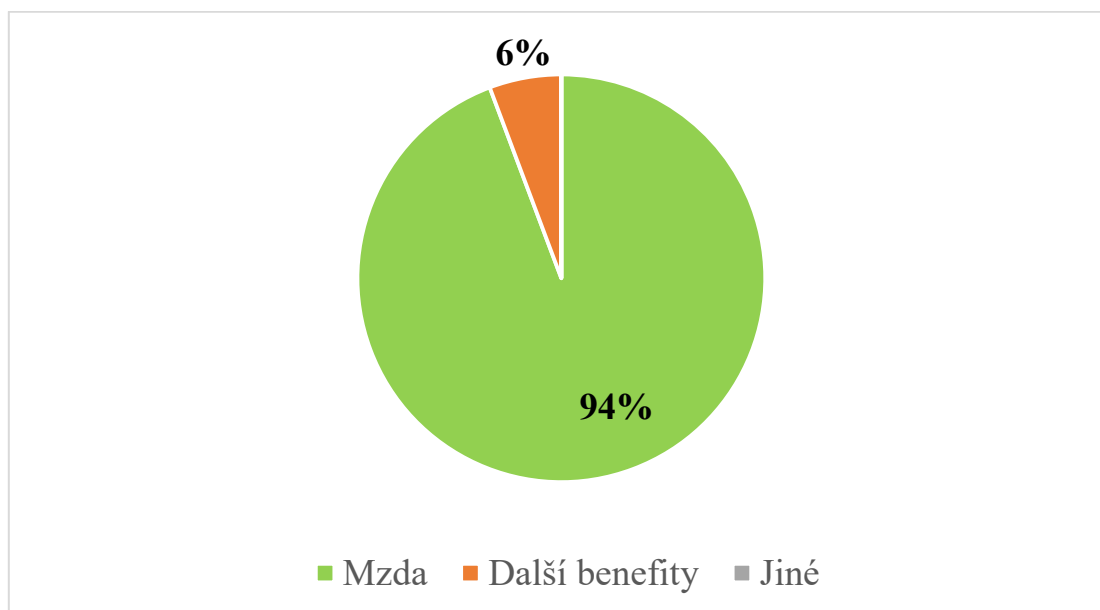


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Dal/a byste přednost dalším zaměstnaneckým benefitům nebo zvýšení mzdy?

Z grafu 4.12 je na první pohled zřejmé, že většina zaměstnanců neboli 94 % (66), by dala přednost zvýšení mzdy před dalšími zaměstnaneckými benefity, které společnost ještě nenabízí. Další zaměstnanecké benefity vybralo jen 6 % (4) respondentů.

Graf 4.12 Další benefity nebo vyšší mzda?



Zdroj: vlastní zpracování

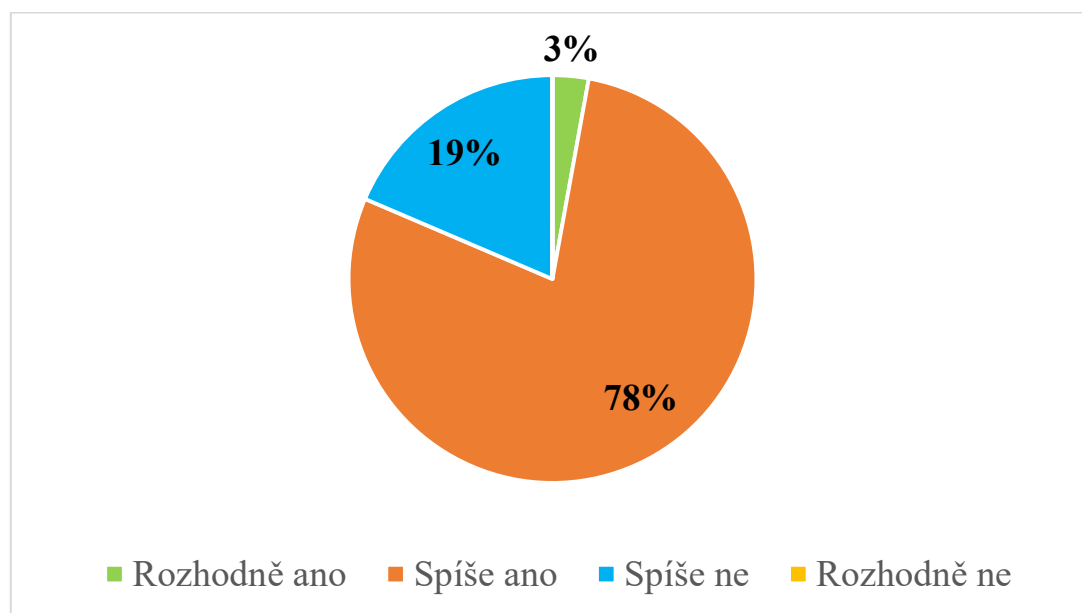
Otázka č. 13: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které tato společnost poskytuje?

Pomocí grafu 4.13 je ukázáno, zda jsou zaměstnanci společnosti XYZ spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které společnost poskytuje. Zcela spokojena jsou 3 % (2) respondentů, „Spíše ano“ uvedlo 78 % (55) zaměstnanců. Se zaměstnaneckými výhodami spíše není spokojeno 19 % (13) respondentů, důvody jsou následující:

- málo benefitů, uvítal/a bych zaměstnaneckou kartu na sport,
- nemáme téměř žádné zaměstnanecké výhody,
- jinde jsou lepší zaměstnanecké výhody.

„Rozhodně ne“ neodpověděl žádný z respondentů.

Graf 4.13 Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Ohodnoťte kvalitu zaměstnaneckých výhod známkou 1-5 (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).

V tabulce 4.1 lze vidět, že nejlépe respondenti hodnotili Sick days (známka 1,5), dále stravenky v hodnotě 110 Kč (známka 1,7), stejnou známku (známka 2) mají sportovní a kulturní akce a příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění. Nejhorší jsou hodnoceny jazykové kurzy, ale i zde je průměr dobrý – známka 2,3.

Tabulka 4.1 Průměr hodnocení zaměstnaneckých výhod respondenty

ZAMĚSTNANECKÁ VÝHODA	PRŮMĚR HODNOCENÍ
STRAVENKY V HODNOTĚ 110 Kč	1,7
JAZYKOVÉ KURZY	2,3
PŘÍSPĚVEK NA ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ A PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ	2
SICK DAYS	1,5
SPORTOVNÍ A KULTURNÍ AKCE	2

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Jsou nějaké zaměstnanecké výhody, které společnost nenabízí, ale uvítal/a byste je? (např. NEPLACENÉ VOLNO, HOME OFFICE, atd.)

Tato otázka byla otázkou otevřenou. Respondenti odpovídali takto:

- zaplacená práce přesčas,
- více kvalitních odborných kurzů či seminářů pro určitý obor,
- bonusy za odpracované roky,
- roční odměna, pokud zaměstnanec nečerpal nemocenskou dovolenou,
- akce, kde mohou zaměstnanci sdílet a slyšet zkušenosti od lidí pracujících na stejné pozici v jiných oborech/firmách,
- maximální hodnota stravenek,
- příspěvek na dopravu,
- benefitní karta na sport či jiná podpora sportu,
- příspěvek na rekreaci (wellness),
- výhodné tarify, služební telefon, služební auto,
- příspěvek na dovolenou,

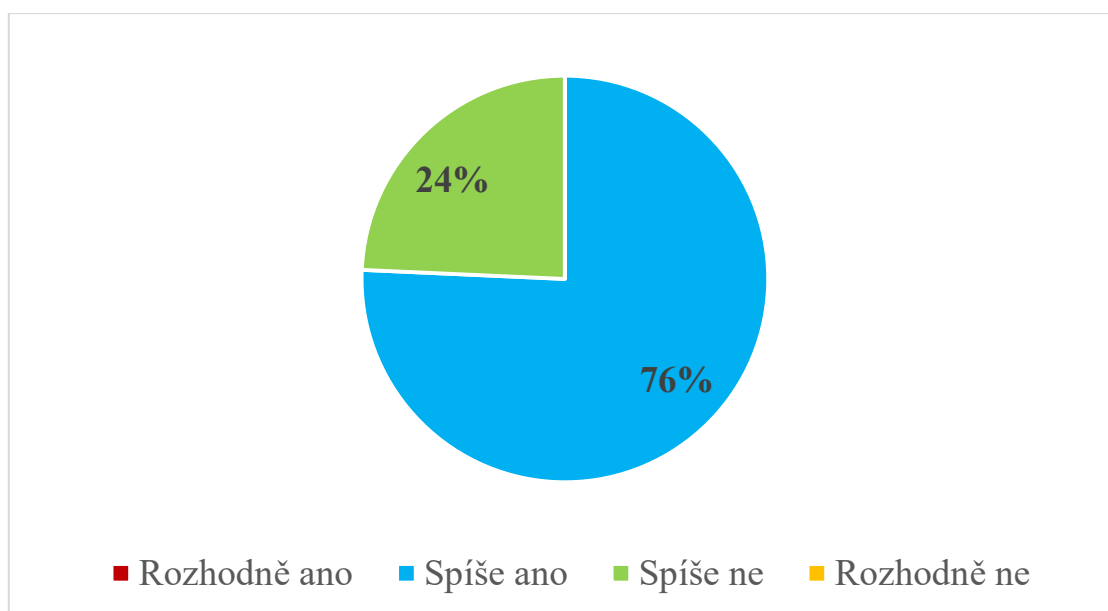
- home office.

Otázka č. 16: Jste spokojen/a s možnostmi vzdělání a rozvoje ve Vaší společnosti?

Tato otázka měla za úkol zjistit spokojenost zaměstnanců s možnostmi vzdělání a rozvoje ve společnosti XYZ. Z grafu 4.16 lze vyčíst, že respondenti odpovídali pouze „Spíše ano“, konkrétně 76 % (53) z nich a také „Spíše ne“ a to 24 % (17) respondentů. Důvody označení odpovědi „Spíše ne“ jsou tyto:

- kromě jazyků téměř žádné možnosti,
- jazyky jsou drahé, odborné kurzy slabé (nový lektor, jiná agentura),
- rozvíjím se sám/sama,
- hodně práce, málo času na vzdělání a rozvoj.

Graf 4.16 Spokojenost zaměstnanců s možnostmi vzdělání a rozvoje

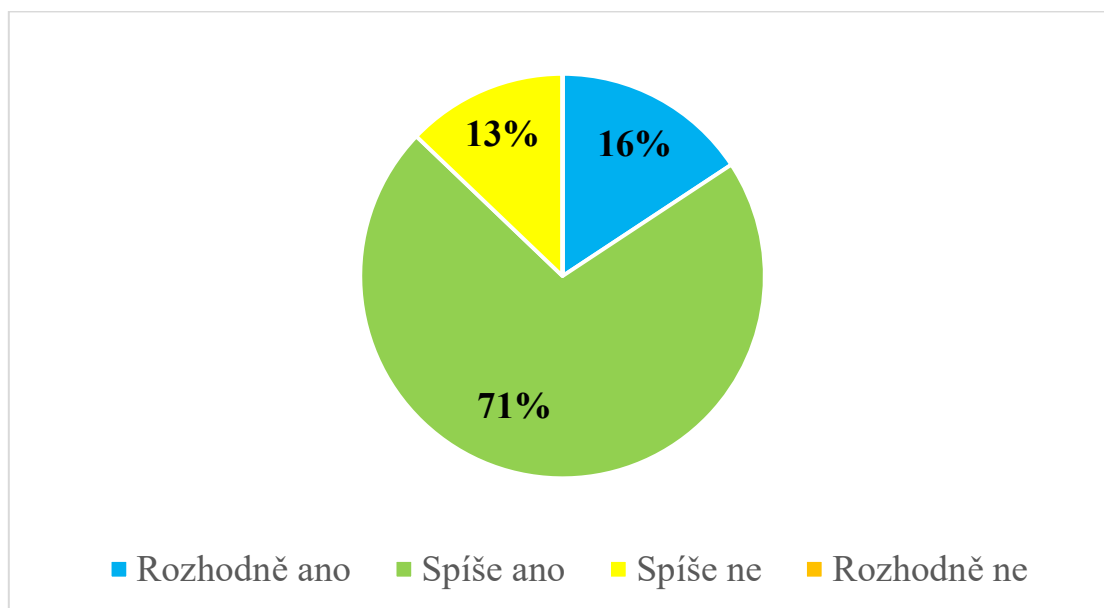


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Dostáváte dostačující a srozumitelné informace či pokyny, které jsou důležité pro výkon Vaší práce?

V grafu 4.17 lze vidět, zda zaměstnanci vybrané společnosti dostávají dostačující a srozumitelné informace či pokyny, které jsou důležité pro výkon jejich práce. 16 % (11) respondentů dostačující a srozumitelné informace a pokyny dostává, 71 % (50) respondentů spíše dostává, než nedostává a 13 % (9) respondentů dostačující a srozumitelné informace spíše nedostává. Důvod neuvedl žádný z devíti respondentů, kteří informace spíše nedostávají.

Graf 4.17 Srozumitelnost informací a pokynů důležitých k vykonávání práce

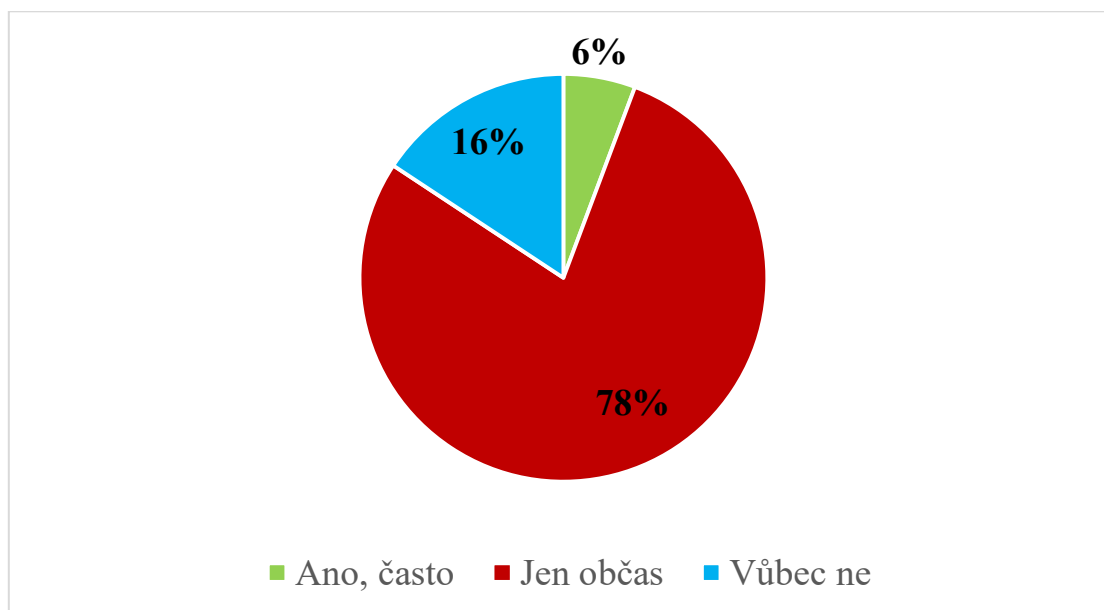


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Dostává se Vám uznání, podpory a pochvaly za Vaši dobře odvedenou práci?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se zaměstnancům společnosti XYZ dostává uznání, podpory a pochvaly za jejich dobře odvedenou práci. V grafu 4.18 lze vidět, že často bývá oceněno pouze 6 % lidí (4), jen občas bývá oceněno 78 % (55) respondentů a že nebývá oceněno vůbec, uvedlo 16 % (11) respondentů.

Graf 4.18 Uznání, podpora a pochvala za dobře odvedenou práci

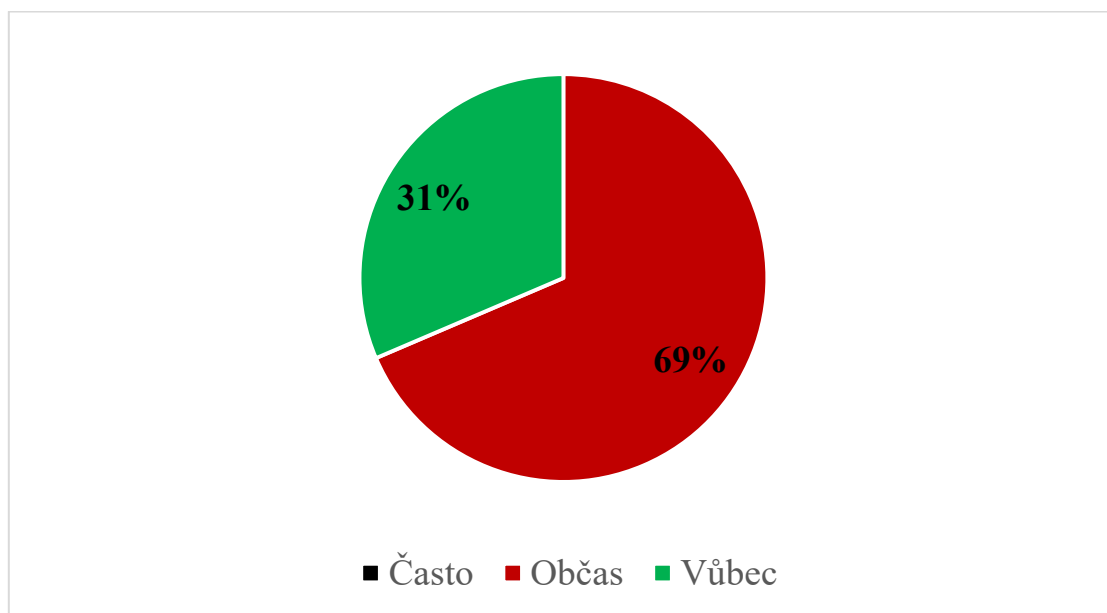


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Jak často jste chválen/a svými nadřízenými?

Otázka se zabývala pochvalou zaměstnance od jeho nadřízeného. Z grafu 4.19 je možno vyčíst, že většina respondentů, aneb 69 % (48), je svým nadřízeným chválena jen občas a zbylých 31 % respondentů (22) není chváleno vůbec. Často není svým nadřízeným chválen žádný z nich.

Graf 4.19 Častost pochvaly nadřízeným

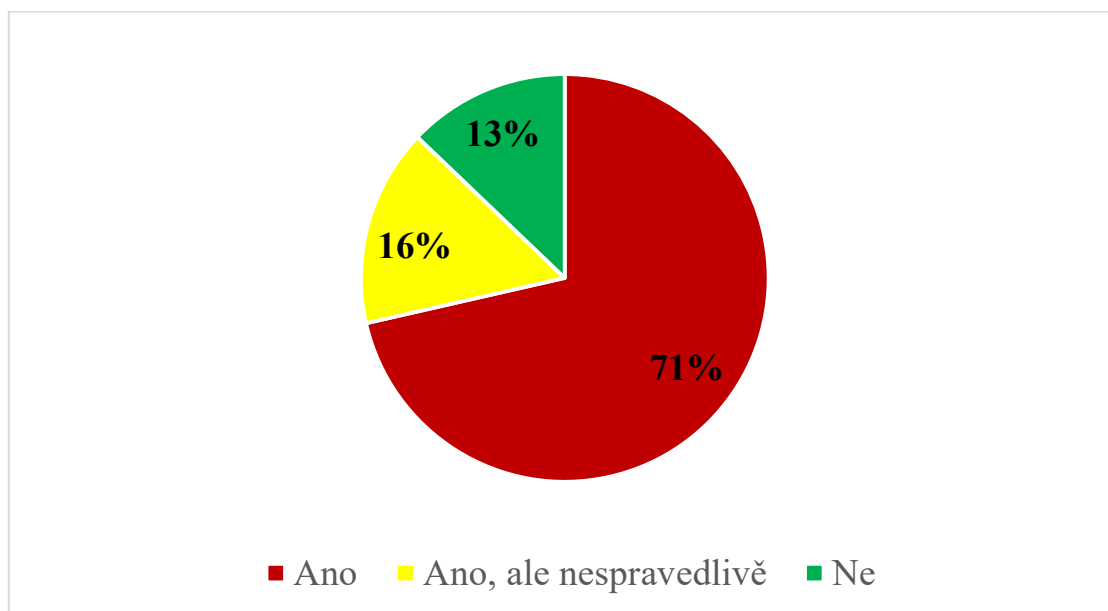


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Jste, když je potřeba, spravedlivě poučen/a o svých chybách Vašimi nadřízenými?

Pomocí této otázky bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci v případě potřeby spravedlivě poučeni o svých chybách jejich nadřízenými. Z grafu 4.20 lze vidět, že 71 % (50) respondentů odpovědělo, že jsou spravedlivě poučeni, 16 % (11) respondentů je poučeno o chybách nespravedlivě a zbylých 13 % (9) respondentů nebývá poučeno o svých chybách vůbec.

Graf 4.20 Poučení o chybách zaměstnanců jejich nadřízeným

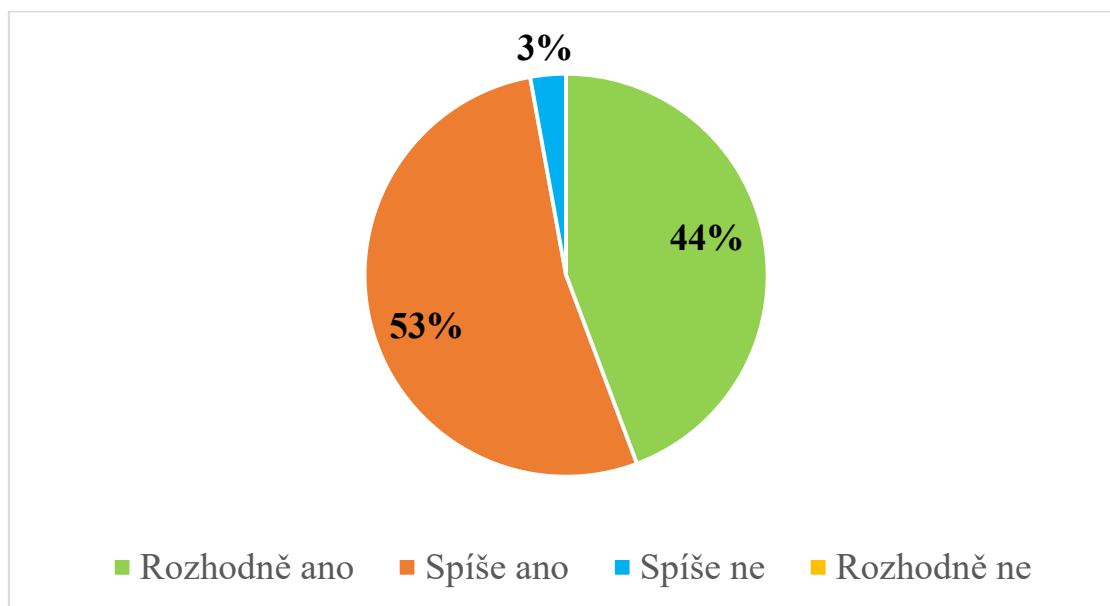


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 21: Máte možnost obrátit se na svého nadřízeného s problémy
či připomínkami týkajícími se Vašeho zaměstnání?**

Z grafu 4.21 je možno vyčíst procenta odpovědí respondentů dle možnosti obrátit se na svého nadřízeného s problémy a připomínkami týkajícími se jejich zaměstnání. Na své nadřízené se může rozhodně obrátit 44 % (31) respondentů, „spíše ano“ 53 % (37) respondentů a „spíše ne“ uvedla pouze 3 % (2) respondentů. Odpověď „rozhodně ne“ nezvolil žádný z respondentů.

Graf 4.21 Možnost obrátit se na nadřízeného s problémy a připomínkami

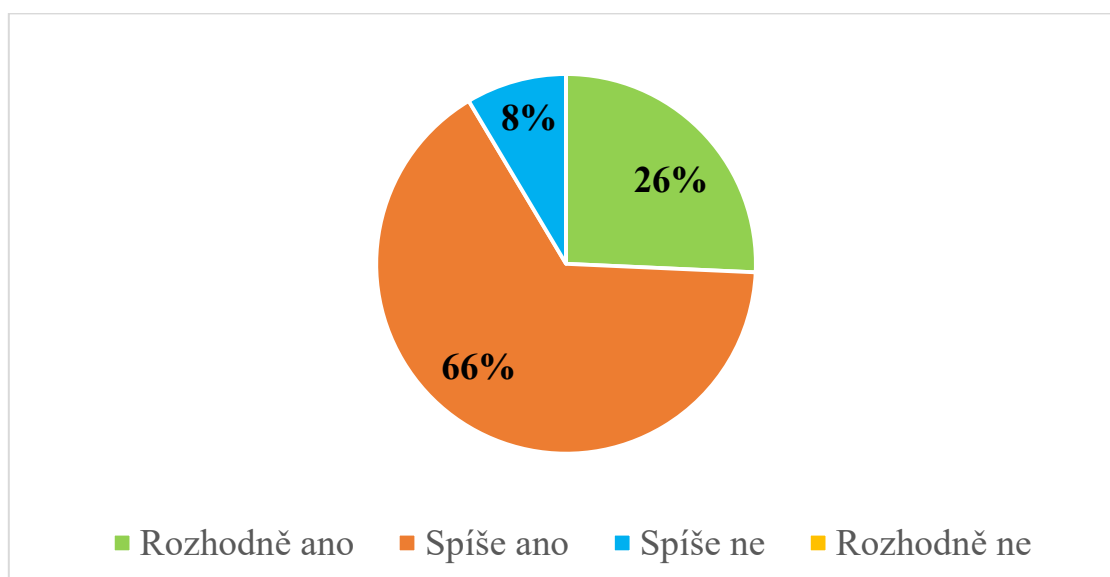


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22: Snaží se s Vámi nadřízený případné vzniklé problémy řešit?

Graf 4.22 je zaměřen na vzniklé problémy ve společnosti a jejich řešení s nadřízeným zaměstnancem. S 26 % (18) procenty respondentů se nadřízený rozhodně vzniklé problémy řešit snaží, u 66 % (46) respondentů také spíše ano a 8 % (6) respondentů uvedlo „Spíše ne“.

Graf 4.22 Řešení nadřízeného vzniklých problémů se zaměstnancem

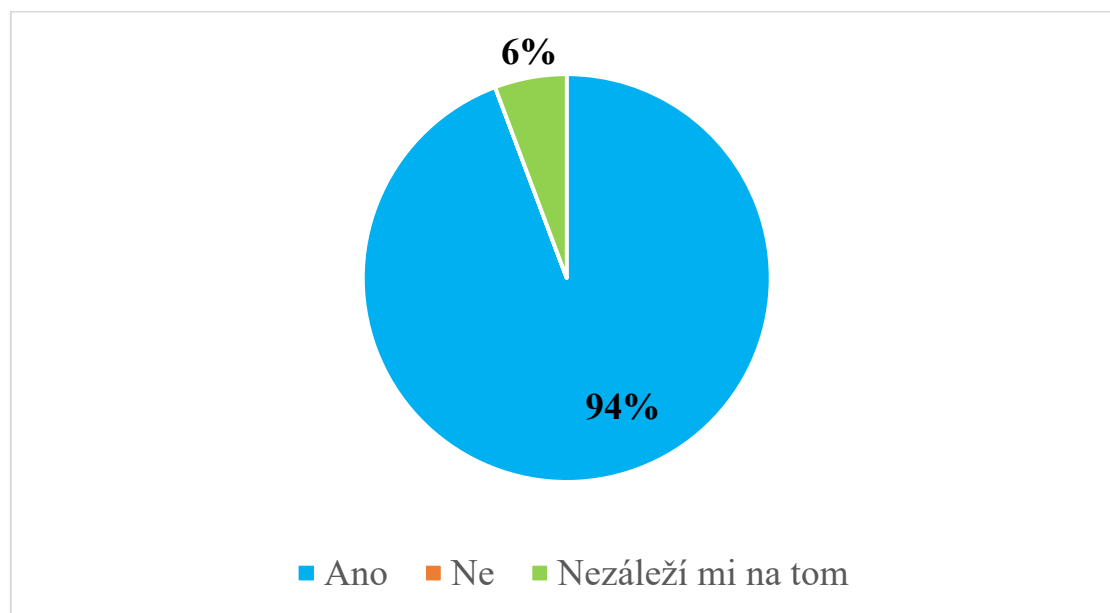


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 23: Je pro Vás motivací i dobrý vztah s Vaším nadřízeným?

Otázka je zaměřena na to, zda je pro zaměstnance společnosti motivací i dobrý vztah s jeho nadřízeným. V grafu 4.23 lze vidět, že 94 % (66) respondentů uvedlo, že pro ně motivací dobrý vztah s nadřízeným je. Zbylým 6 % (4) respondentů na dobrém vztahu s nadřízeným nezáleží.

Graf 4.23 Dobrý vztah s nadřízeným jako motivace

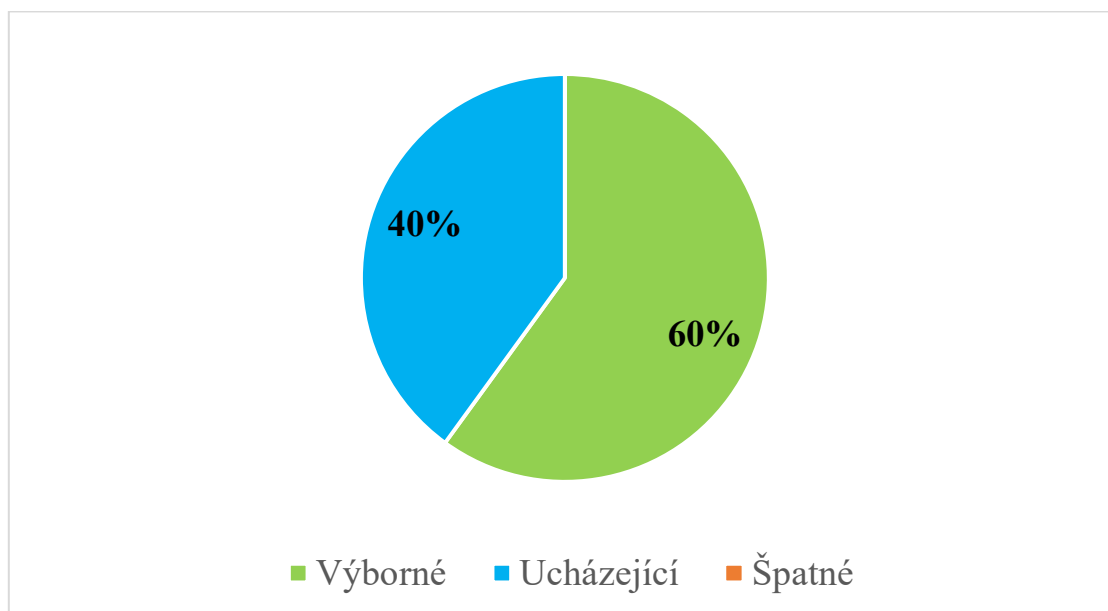


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 24: Jaké jsou Vaše vztahy s ostatními kolegy na pracovišti?

Pomocí grafu 4.24 je zobrazeno, jaké mají respondenti vztahy s ostatními kolegy na pracovišti. 60 % (42) respondentů má vztahy na pracovišti výborné a dalších 40 % (28) respondentů má vztahy ucházející. Špatné vztahy na pracovišti nemá žádný z respondentů.

Graf 4.24 Vztahy zaměstnance s ostatními kolegy na pracovišti

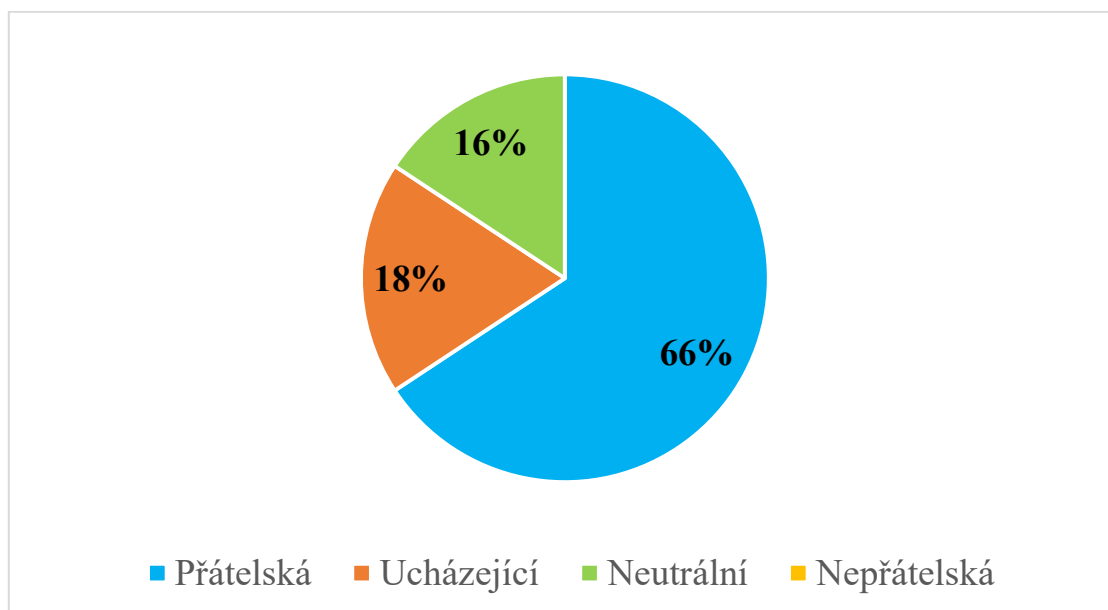


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 25: Jaká je celková atmosféra u Vás na pracovišti?

Z grafu 4.25 lze odvodit celkovou atmosféru na pracovišti ve společnosti XYZ, z pohledu respondentů. 66 % (46) respondentů uvedlo, že na jejich pracovišti panuje přátelská atmosféra, 18 % (13) respondentů atmosféru na pracovišti považuje za ucházející a zbylých 16 % (11) označilo atmosféru na pracovišti jako neutrální.

Graf 4.25 Celková atmosféra na pracovišti



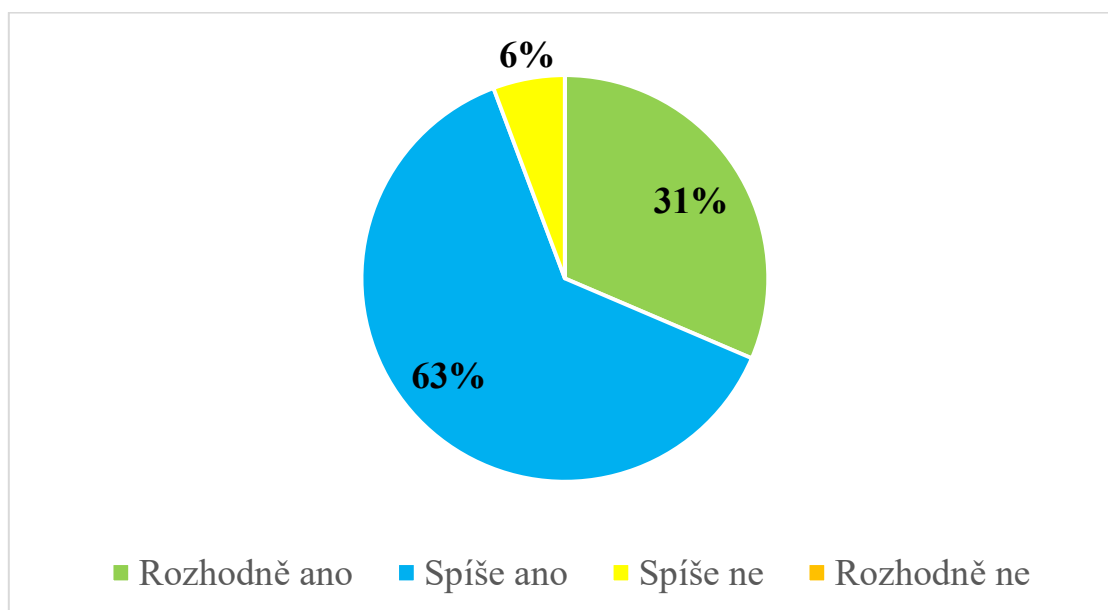
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 26: Cítíte se na svém pracovišti dobře?

Otázka byla zacílena na to, jak se zaměstnanec cítí na svém pracovišti. Z graf 4.26 lze vidět, že 31 % (22) respondentů se na svém pracovišti rozhodně cítí dobře, 63 % (44) respondentů má také spíše dobrý pocit a „Spíše ne“ uvedlo jen 6 % (4) respondentů. Důvody pro tuto odpověď jsou tyto:

- dusno,
- nemám rád/a lidi.

Graf 4.26 Jak se zaměstnanec na svém pracovišti cítí



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 27: Máte nějaké připomínky či nápady ke zkoumané problematice, které se zde neobjevily a rád/a byste je anonymně vyjádřil/a?

Tato otázka byla otevřená a odpovědělo na ni jen pár (4 %, 3) zaměstnanců, a to následujícími odpověďmi:

- více komunikace napříč firmou,
- řešení problému včas a s chladnou hlavou,
- malá finanční motivace zaměstnanců, škodlivé prostředí není zohledněno ve mzdě.

Většina zaměstnanců odpovídala na otázky kladně či neutrálně, na pracovišti panuje přátelská atmosféra a většina zaměstnanců se na svém pracovišti cítí dobře. Velké množství zaměstnanců práci ve společnosti volilo, protože společnost má dobré jméno a reference zaměstnanců jsou především kladné. Společnost si tedy své zaměstnance zvládá udržet a zaměstnanci se zde cítí dobře, o čemž svědčí i to, že zde polovina zaměstnanců pracuje již přes 6 let. Problémy s motivací zde tedy nejsou velké, ale dají se zkvalitnit.

Nejvíce vyjádření bylo zaznamenáno s ohledem na spokojenost s výší mzdy. Negativně (spíše ne, rozhodně ne) reagovali především lidé pracující na dělnických pozicích, kdy měli výhrady k náročnosti, množství a k prostředí výkonu práce. Někteří také uváděli, že v porovnání s jinými společnostmi je jejich práce podhodnocena. Z odpovědí, které zaměstnanci vpisovali sami k otevřeným otázkám je jasné, že mají o svou práci zájem, ale ocenili by větší finanční motivaci – například zvýšení mzdy či zaplacené přesčasy.

Problémem, který zbytečně negativně ovlivňuje motivaci zaměstnanců, může být také to, že je ve společnosti kladen nedostatečný důraz na uznání, podporu a pochvalu zaměstnancům jejich nadřízeným a okolím. 79 % zaměstnanců uvedlo, že bývá slovně oceněno jen občas a dalších 16 % nebývá oceněno vůbec. Co se přímo pochvaly od nadřízených týče, tak zde uvedlo 69 % zaměstnanců, že jsou svým nadřízeným chváleni občas a zbylých 31 % není svým nadřízeným chváleno vůbec. 94 % zaměstnanců navíc uvedlo, že je pro ně vztah s jejich nadřízených motivací.

Tento problém úzce souvisí i s tím, že někteří zaměstnanci (v polovině případů zaměstnanci pracující ve společnosti více než 6 let) se domnívají, že jsou nespravedlivě poučeni o svých chybách nadřízeným.

Dotazovaní respondenti také často zmiňovali mezery ve vzdělání a rozvoji ve společnosti. Někteří z nich uvedli, že mají na vzdělání málo času, vzhledem k množství práce anebo například to, že kromě jazyků nemají téměř žádné možnosti dalšího vzdělání a rozvoje. Mimo otevřenou otázku jeden ze zaměstnanců připsal názor, že by rád/a, kdyby se mohl/a účastnit například určitých seminářů, kde by zaměstnanci mohli potkat pracovníky stejného oboru, ale jiných firem, a navzájem sdílet své zkušenosti a názory.

5 Návrhy a doporučení

Na základě teoretických znalostí řešené problematiky, analýzy současného stavu motivace ve společnosti XYZ a následného zpracování výsledků dotazníkového šetření, kterého se účastnili zaměstnanci společnosti na různých pracovních pozicích, byly vytvořeny návrhy a doporučení na zkvalitnění motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Zaměření na všechny pozice zaměstnanců bylo zvoleno z důvodu nízkého celkového počtu zaměstnanců společnosti.

Jak již bylo zmíněno v dotazníkovém šetření, spousta zaměstnanců by ocenila *zvýšení mzdy* či *placené přesčasy*. Za práci přesčas přísluší zaměstnanci mzda a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se se zaměstnavatelem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. Tyto možnosti přesčasů či zvýšení mzdy však v řadě případů nejsou z finančního hlediska možné. Dělnické pozice přesčasy zaplacené mají a placení přesčasů například u THP nebývá běžné skoro v žádné společnosti. Zaměstnanci se společností často podepisují smlouvu, ve které již bývá uvedeno, že v rámci mzdy je již přihlédnuto i k případné přesčasové práci anebo je to součástí vnitřního předpisu společnosti. Proto navrhuji zkvalitnit motivaci následujícími alternativami, které pro společnost budou z finančního hlediska méně náročné:

1. **Karty a volnočasové poukázky na sport** – tento benefit byl často zmíněn i zaměstnanci a pro zaměstnavatele je také výhodný. Jedná se sice o daňově neuznatelný náklad, tím pádem zaměstnavatel musí odvést 19 % daň z příjmu, ale na rozdíl od mzdy zde neodvádí zákonné sociální a zdravotní pojištění. Z pohledu zaměstnance se jedná o příjem osvobozený od daně z příjmu. Tyto karty a poukázky jsou ve většině případů nabídnuty na míru dle požadavků společnosti a vyžadují minimální administrativu. Zaměstnanci poté buď, podle druhu, využívají jednoho vstupu ze smluvních míst či aktivit denně, nebo formu „platební karty“, ze které se zaměstnanci po použití strhávají místo peněz zaměstnanecké výhody.

Výhodou pro zaměstnance je také to, že některé z volnočasových poukázek lze ve většině případů použít také na vzdělání a osobní rozvoj, kulturní vyžití a cestování. Nejčastěji je však tento benefit využíván k pohybovým aktivitám – posilovny, kryté a venkovní bazény, zdravotní cvičení, raketové a míčové sporty,

wellness a relaxace. Zaměstnanci tak mají možnost udržovat určitý balanc mezi pracovním životem a volným časem a v práci se pak mohou stát efektivnějšími.

V následující tabulce lze vidět úsporu nákladů pro zaměstnavatele, pokud využije například 2 500 Kč ročně na jednoho zaměstnance pro odměny formou benefitů, místo odměny do mzdy o stejnou částku. Počítáme zde se 78 zaměstnanci. Úspora na všech 78 zaměstnancích za rok bude činit 28 860 Kč, na jednoho zaměstnance půjde o 370 Kč.

Tabulka 5.1 Finanční vyjádření úspory nákladů pro zaměstnavatele

VÝPOČET ZAMĚSTNAVATELE	ODMĚNA DO MZDY	ODMĚNA BENEFITEM
VÝŠE ODMĚNY	2 500 Kč	2 500 Kč
POJISTNÉ ZAMĚSTNAVATELE NA 1 ZAMĚSTNANCE (33,8 %)	845 Kč	
DAŇ Z PŘÍJMU ZAMĚSTNAVATELE NA 1 ZAMĚSTNANCE (19 %)		475 Kč
NÁKLADY CELKEM (1 ZAMĚSTNANEC)	3 345 Kč	2 975 Kč
NÁKLADY CELKEM (78 ZAMĚSTNANCŮ)	260 910 Kč	232 050 Kč
UŠETŘENO OPROTI ODMĚNĚ DO MZDY (1 ZAMĚSTNANEC)		370 Kč
UŠETŘENO OPROTI ODMĚNĚ DO MZDY (VŠICHNI ZAMĚSTNANCI – 78)		28 860 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

2. **Uznání, podpora a pochvala zaměstnanců** – tento návrh lze uskutečnit i bez použití finančních zdrojů, a přitom může společnosti velmi prospět. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, zaměstnanci jsou ve velké míře chváleni jen občas a někteří vůbec. Vedení společnosti by tedy mělo zjistit, jak k tomuto faktu zaměstnanci dospěli a poskytnout vedoucím pracovníkům například nějaké školení či kurz o komunikaci s jejich podřízenými a vysvětlit jim důležitost pochvaly. Efektivnost tohoto návrhu potvrzuje také to, že je pro zaměstnance důležitý i vztah s jejich podřízeným. Tento návrh by mohl být řešením také problému některých zaměstnanců, jež se domnívají, že o svých chybách bývají poučeni nespravedlivě.

3. Obohacení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců – společnost by mohla zvážit i vyplnění mezer ve vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Jsou zde zaměstnanci, kterým na tomto moc nezáleží, ale také zaměstnanci, kteří by se rádi dále vzdělávali a mohlo jim to pomoci při práci. Investice do různých školení či kurzů, prohlubující či zvyšování kvalifikace zaměstnance, jsou zcela daňově uznatelným nákladem. Výhodou pro zaměstnavatele může být také to, že může se zaměstnancem uzavřít tzv. „kvalifikační dohodu“, která vytvoří závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele po určitou dobu. Zaměstnanec se bude vzdělávat, pracovat efektivněji a společnost bude mít zaměstnance, o kterého minimálně po sjednanou dobu nepříjde. Mohlo by se jednat například o školení v oblastech počítačů jako je psaní všemi deseti, různá školení na jednotlivé části MS Office a další. Přínosnými můžou být i zdravotně zaměřené kurzy jako kurzy zvládání stresu či školení na bolavá záda, které je určeno převážně pro sedavé práce. Učí se zde například o správné životosprávě a jak sedět u pracovního stolu. Kurz zvládání stresu se koná převážně v menším počtu zaměstnanců, aby byl zachován individuální přístup. Společnost by tento kurz pro 8 zaměstnanců vyšel na cca 11 492 Kč včetně DPH. Cena za jednotlivce těchto kurzů se pohybuje kolem 1 690 Kč, ale při větším počtu účastníků jde tato cena dolů.

Navrhuji společnosti pořádat školení a kurzy pro zaměstnance, pokud možno, ve vlastních prostorech a najmutí soukromého lektora na danou problematiku do těchto prostorů. Tímto způsobem může společnost ušetřit peníze, které by jinak musela využít na dopravu zaměstnanců na školení mimo společnost a také šetří čas, který by na této cestě byli zaměstnanci nepřítomni.

Možností jsou také kurzy online, může jít například o již zmíněné kurzy MS Office. Kurz Microsoft Word – zásady správného psaní, práce s revizemi a spolupráce by společnost vyšel na 6 262 Kč včetně DPH a to pro 30 zaměstnanců. Konkrétně tento kurz trvá 120 minut a zaměstnanci se v něm naučí zpracovat dokumenty upravené více lidmi a porovnávat dva nezávislé dokumenty se stejným či podobným obsahem. Na většině stránek si společnost může sama zvolit termín konání kurzu a účastnit se ho kdekoli na počítači.

4. Příspěvky na zdraví (vitamíny, rehabilitace, očkování) – tento návrh může být výhodný zase pro obě strany – zaměstnance i zaměstnavatele. Z pohledu zaměstnance jde o další plus, které získává prací ve společnosti, a hlavně v současné době, kdy lidé začali více sportovat a dbát na své zdraví, tento benefit jistě ocení. Zaměstnavatel tak

svým způsobem přispívá k předcházení pracovní neschopnosti zaměstnance a kompenzuje také v určité míře zaměstnancům ztížené pracovní prostředí a podmínky, hlavně ve výrobě.

Jako příklad můžeme uvést očkování proti chřipce, které stojí cca 400 Kč/rok. V případě proplacení tohoto očkování všem zaměstnancům by společnost sice zaplatila 31 200 Kč a odvedla 19 % daň z příjmu (5 928 Kč), což by se ve finále rovnalo 37 128 Kč, ale na druhou stranu může takto společnost předcházet zdržení výroby a nedodržení termínu dodání odběratelům, z důvodu pracovní neschopnosti zaměstnanců, a také tímto předchází proplácení této pracovní neschopnosti zaměstnanců - během prvních 14 dní pracovní neschopnosti totiž musí náhradu mzdy vyplácet nemocnému zaměstnanci zaměstnavatel.

5. Home office – tento benefit není vhodný pro všechny pozice, ani činnosti, ale je možné ho poskytnout zaměstnancům, kteří pracují v kancelářích. Jedná se o takové zaměstnance, kteří i v režimu home office odvedou svoji práci kvalitně a včas. Jinými slovy je tento režim založen na vzájemné důvěře mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnanec nemusí pravidelně docházet na místo pracoviště, ale může z části nebo úplně vykonávat svou práci z domova. Společnost může zaměstnanci nabídnout třeba jen jeden pracovní den v týdnu či měsíci, kdy je takto možné pracovat mimo pracoviště, ale efekt na zaměstnance a jeho motivaci a výkon to může mít i přesto zásadní.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zkvalitnění systému motivace ve vybrané společnosti.

Nejdříve byly v teoretické části vysvětleny základní charakteristiky a pojmy, které jsou klíčové pro pochopení problematiky motivace zaměstnanců. Následovala praktická část, která obsahovala charakteristiku vybrané společnosti, její historii a informace o zaměstnancích. Součástí praktické části také bylo analyzovat současný stav motivace ve společnosti a následně na základě této analýzy, teoretických znalostí dané problematiky a získaných výsledků z dotazníkového šetření předložit možné návrhy a doporučení, které by motivaci zaměstnanců ve společnosti mohly zkvalitnit.

Z celkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci společnosti jsou z větší části s motivačním systémem spokojeni. Přesto však byli navrženy a doporučeny určité možnosti, jak tento systém motivace zaměstnanců ještě zkvalitnit.

Z finančního hlediska by nebylo dobré zvyšovat zaměstnancům mzdy či proplácet přesčasy zaměstnancům mimo dělnické pozice. Proto byla navržena alternativní řešení. Jako první byly doporučeny karty na sport či volnočasové poukázky, které jsou výhodné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Dalším doporučením bylo klást větší důraz na uznání, podporu a pochvalu zaměstnanců společnosti. K tomu může být využito například školení či kurzu o komunikaci se svými podřízenými a poučení o důležitosti pochvaly. Tento návrh souvisel i s faktem, že pro 94 % zaměstnanců je důležitý dobrý vztah s nadřízeným a také to, že lidé, především pracující zde nad 6 let, cítí, že jsou o svých chybách poučení nespravedlivě.

Dalším návrhem byla oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti, kdy bylo autorkou doporučeno obohacení této oblasti. Investovat do takových školení a kurzů, které zaměstnanec ocení a zaměstnavatel si náklady na tyto kurzy a školení uplatní jako zcela daňově uznatelný náklad. Může také využít možnosti tzv. „kvalifikační dohody“, která zaměstnavateli zajistí, že zaměstnanec po určitou dobu ze společnosti neodejde a náklady na jejich vzdělání a rozvoj nepřijdou nazmar. Navržena byla například školení pro jednotlivé části MS Office, psaní všemi deseti, zvládání stresu či školení na bolavá záda. Výhodné je využívat také online kurzy a školení a v nejlepším případě různé kurzy pořádat přímo v prostorech společnosti pro ušetření nákladů na dopravu a času stráveného cestou na školení či kurz.

Dále bylo doporučeno zavést příspěvky na zdraví, které se poskytují například na vitamíny, rehabilitace a očkování zaměstnanců a které by mohly být přínosem zejména pro zaměstnance pracující ve výrobě a mající ztížené pracovní prostředí a podmínky. Svým způsobem se takto přispívá i k prevenci absence zaměstnanců z důvodů pracovní neschopnosti, která by mohla mít za následky zpoždění výroby nebo nedodržení termínů.

Posledním návrhem byla možnost home office pro vybrané zaměstnance, kdy je možné takto realizovat jen jeden den v týdnu, či v měsíci, v závislosti na dohodě zaměstnance a zaměstnavatele. Zde jde ale hlavně o vzájemnou důvěru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, John et al. *Work psychology*. 5th ed. London: Pearson Education, 2010. ISBN 978-0-273-71121-6.

ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. 11th ed. New Jersey: Pearson Education, 2012. ISBN 978-0-13-216384-2.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference

MÍKA, Jan. *Motivační program – Co by v něm nemělo chybět*. Personalista.com [online]. 2003 [cit. 2020-03-06]. ISSN 1214-7419. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html>

Elektronické dokumenty

Internetové stránky společnosti

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti

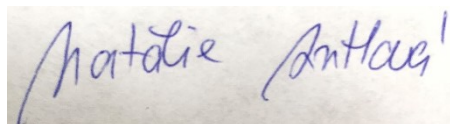
Seznam zkratk

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.5.2020

A handwritten signature in blue ink, reading "Natalie Antlaug". The signature is written in a cursive, flowing style.

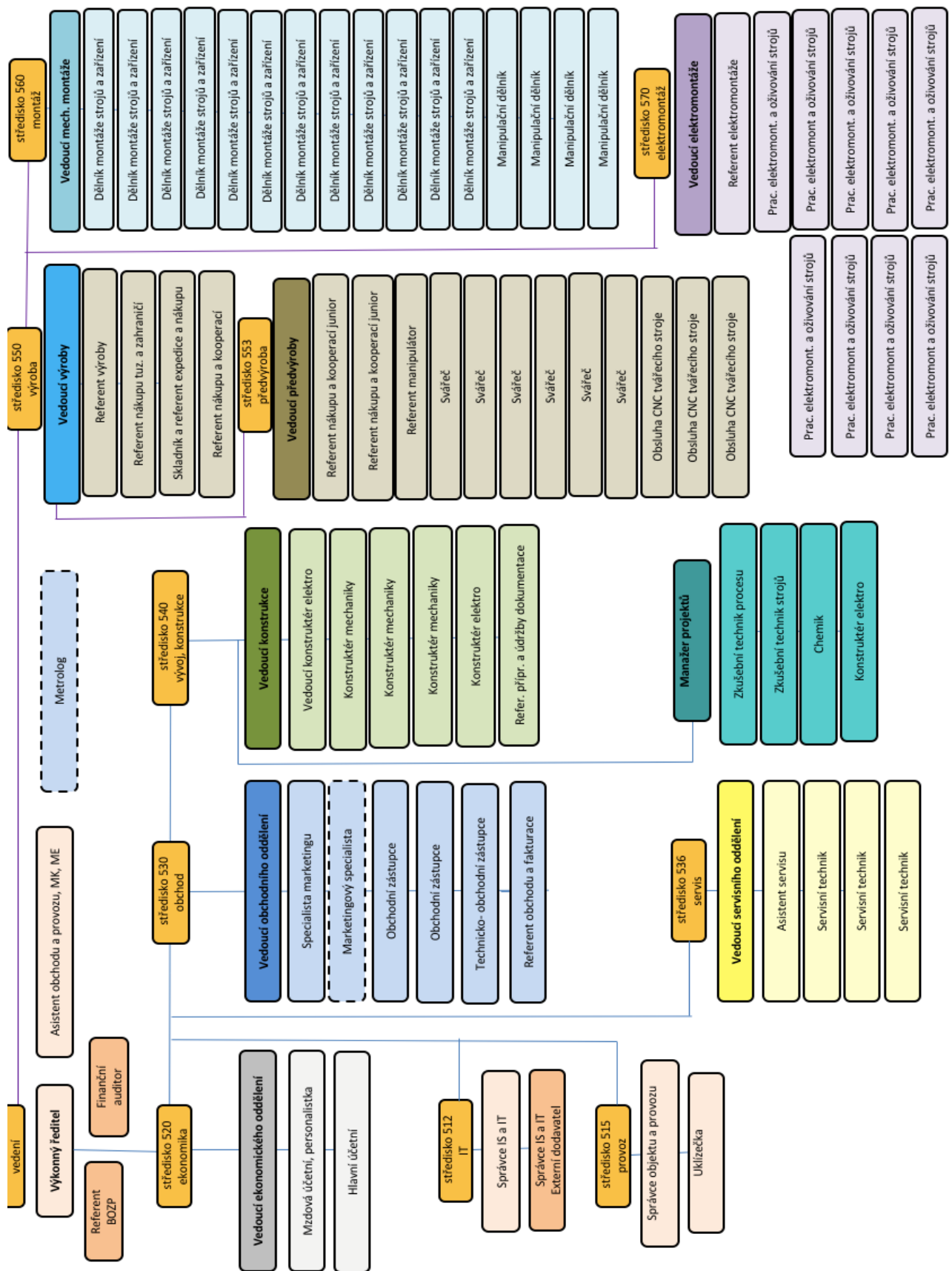
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1 – Střediska a organizační struktura společnosti XYZ

Příloha 2 – Anonymní dotazník

Zdroj: vnitřní materiály společnosti



Příloha 2 - Anonymní dotazník

ANONYMNÍ DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

studuji třetím rokem obor Management na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské, Technické univerzity Ostrava.

Touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který mi pomůže zpracovat mou bakalářskou práci, ve které se zabývám zkvalitněním motivace zaměstnanců ve Vaší společnosti. Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi budou použity v již zmíněné bakalářské práci.

Předem Vám všem děkuji za pomoc, ochotu a čas strávený vyplněním mého dotazníku.

Natálie Antlová

U následujících otázek vyberte, prosím, jen jednu odpověď, není-li uvedeno jinak, anebo nejde o otevřenou otázku.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Žena
- ☐ Muž

2. Kolik je Vám let?

- ☐ Do 21 let
- ☐ 22–34 let
- ☐ 35–44 let
- ☐ 45–54 let
- ☐ 55 let a více

3. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- ☐ Do 1 roku
- ☐ 1–3 roky
- ☐ 3–6 let
- ☐ 6 let a více

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Bez vzdělání nebo neúplné základní vzdělání
- ☐ Základní
- ☐ Střední (s maturitou/bez maturity, odborné/neodborné, s vyučením/bez vyučení)
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské – bakalářský titul
- ☐ Vysokoškolské – magisterský titul
- ☐ Vysokoškolské – doktorský titul nebo vyšší

5. Jaký typ pozice zastáváte?

- ☐ Dělnická pozice
- ☐ Technickohospodářská pozice
- ☐ Administrativní pracovník
- ☐ Vedoucí pracovník
- ☐ Jiné

**6. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat právě v této společnosti?
(lze označit více odpovědí)**

- ☐ Mzda
- ☐ Nepeněžitě a peněžitě benefity
- ☐ Vzdálenost do práce
- ☐ Kvalitní pracovní podmínky
- ☐ Další vzdělání a rozvoj (školení, jazykové kurzy...)
- ☐ Dobré jméno firmy, reference zaměstnanců, doporučení známého
- ☐ Jiné, prosím, uveďte: _____

7. Jste celkově spokojen/a s touto společností?

- ☐ Ano
- ☐ Ano i ne
- ☐ Ne, uveďte proč: _____

8. Doporučil/a byste práci ve společnosti svým známým?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

9. Jste spokojen/a s výší mzdy, kterou dostáváte za odvedenou práci?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne, uveďte proč: _____
- ☐ Rozhodně ne, uveďte proč: : _____

10. Za dobu, kterou pracujete v této společnosti, byl/a jste povýšen/a či nějak odměněn/a?

- ☐ Ano, víckrát
- ☐ Jednou
- ☐ Ještě ne

11. V případě, že jste navrhl/a, vyrobil/a či vymyslel/a něco, co vede k zefektivnění výroby, případně ke snížení nákladů na výrobu – byl Váš návrh/nápad finančně či jinak ohodnocen?

- ☐ Ano
- ☐ Nedostatečně
- ☐ Ne

12. Dal/a byste přednost dalším zaměstnaneckým benefitům nebo zvýšení mzdy?

- ☐ Mzda
- ☐ Další benefity
- ☐ Jiné, prosím uveďte: _____

13. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které tato společnost poskytuje?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne, uveďte proč: _____
- ☐ Rozhodně ne, uveďte proč: _____

14. Ohodnořte kvalitu zaměstnaneckých výhod známkou 1–5 (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).

ZAMĚSTNANECKÁ VÝHODA	1	2	3	4	5
stravenky v hodnotě 110 Kč					
jazykové kurzy					
příspěvek na životní pojištění a důchodové pojištění					
sick days (zdravotní dovolená)					
sportovní a kulturní akce					

15. Jsou nějaké zaměstnanecké výhody, které společnost nenabízí, ale uvítal/a byste je? (např. NEPLACENÉ VOLNO, HOME OFFICE, atd.)

.....

.....

.....

.....

16. Jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání a rozvoje ve Vaší společnosti?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne, uveďte proč: _____
- ☐ Rozhodně ne, uveďte proč: _____

17. Dostáváte dostačující a srozumitelné informace či pokyny, které jsou důležité pro výkon Vaší práce?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

18. Dostává se Vám uznání, podpory a pochvaly za Vaši dobře odvedenou práci?

- ☐ Ano, často
- ☐ Jen občas
- ☐ Vůbec ne

19. Jak často jste chválen/a svými nadřízenými?

- ☐ Často
- ☐ Občas
- ☐ Vůbec

20. Jste, když je potřeba, spravedlivě poučen/a o svých chybách Vašimi nadřízenými?

- ☐ Ano
- ☐ Ano, ale nespravedlivě
- ☐ Ne

21. Máte možnost obrátit se na svého nadřízeného s problémy či připomínkami týkajícími se Vašeho zaměstnání?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

22. Snaží se s Vámi nadřízený případné vzniklé problémy řešit?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

23. Je pro Vás motivací i dobrý vztah s Vaším nadřízeným?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nezáleží mi na tom

24. Jaké jsou Vaše vztahy s ostatními kolegy na pracovišti?

- ☐ Výborné
- ☐ Ucházející
- ☐ Špatné

25. Jaká je celková atmosféra u Vás na pracovišti?

- ☐ Přátelská
- ☐ Ucházející
- ☐ Neutrální
- ☐ Nepřátelská

26. Cítíte se na svém pracovišti dobře?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne, uveďte proč: _____
- ☐ Rozhodně ne, uveďte proč: _____

27. Máte nějaké připomínky či nápady ke zkoumané problematice, které se zde neobjevily a rád/a byste je anonymně vyjádřil/a?

.....

.....

.....

.....

Děkuji!